

PURJEHTIMISTA LAKIEN, MORAALINORMIEN JA GUANXIN
RISTIAALLOKOSSA

Institutionalismin teoriaan perustuva analyysi kiinalaisten rekrytointiyritysten
suhteesta toimintaympäristöönsä

Ulla Johanna Härmälä

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Yleinen valtio-oppi, hallinnon ja
organisaatioiden tutkimuksen linja

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2014



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos
Tekijä □– Författare – Author Härmälä, Ulla Johanna		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Purjehtimista lakien, normien ja guanxin ristiaallokossa. Institutionalismen teoriaan perustuva analyysi kiinalaisten rekrytointiyri-tysten suhteesta toimintaympäristöönsä		
Oppiaine – Läroämne – Subject Yleinen valtio-oppi, Hallinnon ja organisaatioiden tutkimuksen linja		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma	Aika – Datum – Month and year Huhtikuu 2014	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 87
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Rekrytointifirmat ja muut osittain tai kokonaan ulkoistettuja henkilöstöhallinnon palveluita tarjoavat yritykset havainnollistavat Kiinassa viime vuosikymmeninä tapahtuneen avautumisen ja talouskasvun mukanaan tuomia muutoksia, ja tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, millaiseksi rekrytointifirmoissa työskentelevät ihmiset kokevat suhteen organisaationsa nykyiseen ympäristöön. Mielenkiinto kohdistuu erityisesti tapoihin joilla rekrytointifirmat voivat pyrkiä legitimoimaan organisaationsa toimintaa sekä siihen, missä määrin niihin kohdistuu erilaisia, yritysten toimintaan ja tavoitteisiin liittyviä institutionaalisia paineita. Tutkimuskohteena on vuonna 1997 Shanghaissa perustettu yksityisomisteinen rekrytointipalveluja tarjoava yritys, joka työllistää yhteensä noin 130 henkeä viidessä toimistossa manner-Kiinassa.</p> <p>Käsillä oleva tutkielma on kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tiedonhankinnan menetelmiä yhdistävä tapaustutkimus, jossa aineistonkeruutavat sekä aineiston analyysi perustuvat institutionalismen teoriaan sekä tutkimusaihetta sivuavaan aiempaan tutkimukseen. Institutionalismen teorian mukaan organisaatioiden toiminta saa uusia muotoja vuorovaikutuksessa vallitsevien instituutioiden ja ympäristön muutoksen kanssa, ja tutkielmassa sovelletaan Richard Scottin tekemää jaottelua institutionalismen kolmeen – regulatiiviseen, normatiiviseen ja kulttuuris-kognitiiviseen – peruspilariin. Näihin kolmeen analyttiseen elementtiin nojautuen määritellään erilaisia Kiinan institutionaalisessa kontekstissa organisaatioiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joiden merkittävyyttä ja mahdollista muutosta arvioidaan kohdeorganisaation päämajassa Shanghaissa työskentelevien jäsenten kanssa toteutetun kyselylomaketutkimuksen sekä yrityksen perustajan ja kolmen muun vanhemman konsultin kanssa tehtyjen puolistrukturoitujen haastattelujen avulla.</p> <p>Kyselytutkimuksen tulosten ja haastatteluaineiston analyysin perusteella mikään kolmesta institutionaalisesta elementistä ei yksin nouse muita merkittävämmäksi. Regulaatiivista ympäristöä tarkasteltaessa korostuu sen toimintaa mahdollistava pikemmin kuin rangaistusperustainen rajoittava rooli, ja rekrytointialan omien (normatiiviseen pilariin kuuluvien) normien noudattaminen arvioidaan kansallisia alakohtaisia standardeja tärkeämmäksi. Normatiivisesta ympäristöstä organisaatioon ei kohdistu paineita yhteiskuntavastuullisuuden edistämiseen, mutta vastaajat kokevat heillä olevan mahdollisuus yhtäältä edistää ammattimaisten toimintatapojen leviämistä, sekä toisaalta vaikuttaa alansa toiminnan legitimizeettiin ja sen sääntelyä koskevaan päätöksentekoon alan omien yhdistysten kautta. Kulttuuris-kognitiivisessa ympäristössä yritysten tarve luoda ja hyödyntää epävirallisia henkilökohtaisia suhteita poliittisiin toimijoihin vaikuttaa menettäneen merkitystään, mutta vastaajat antavat korkean arvon liikekumppanuussuhteiden ylläpidolle.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella nyky-Kiina edustaa ympäristöä jossa – poliittisista ja taloudellisista reformeista huolimatta – rekrytointiyri-tysten selviytyminen riippuu yhä mukautumisesta sekä virallisista että epävirallisista institutionaalisista lähteistä syntyviin paineisiin. Hyväksyttävää toimintaa koskien haastateltavien puheissa korostuvat enemmän sitä ohjaavat tavoitteet kuin konkreettisemmat, yrityskohtaiset sisäiset rakenteet ja prosessit. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tarkastella laajempaa joukkoa saman alan organisaatioita, jotta mahdolliset erot subjektiivisissa näkemyksissä sekä esimerkiksi organisaatioiden iän ja koon vaikutus näihin näkemyksiin voidaan selvittää.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Instituutiot Rekrytointi Kiina		

Sisällys

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Tutkimusasetelma.....	2
1.3 Tutkielman rakenne.....	3
2. Kiinan poliittisen ja taloudellisen muutoksen taustaa	4
2.1 Kiinan kansantasavalta 1949 – kulttuurivallankumous 1966.....	4
2.2 Reformistinen tie 1976 – nykypäivä	6
3. Rekrytointiyritykset henkilöstöjohtamisen tukena Kiinassa ja maailmalla.....	10
3.1 Henkilöstöjohtaminen	10
3.1.1 Henkilöstöjohtamisfunktion merkitys	10
3.1.2 Henkilöstöjohtamisen tavat ja haasteet Kiinassa.....	11
3.2 Yritystoimintojen ulkoistaminen.....	15
3.2.1 Ulkoistaminen osana yritysten liiketoimintastrategiaa.....	15
3.2.2 Henkilöstöpalveluiden ulkoistaminen	17
3.3 Rekrytointiyritykset Kiinassa.....	18
4. Teoreettinen viitekehys – Organisaatioinstitutionalismi	22
4.1 Instituution määritelmä	24
4.2 ”Vanha” ja ”uusi” institutionalismi.....	26
4.3 Avainkäsitteiden määrittelyä.....	29
4.3.1 Institutionalismien peruspilarit.....	30
4.3.2 Institutionaalinen legitimitetti ja organisatoriset reaktiot	33
4.3.3 Institutionaalinen muutos	35
4.4 Kiinan institutionaalinen konteksti.....	37
4.4.1 Yritysten regulatiivinen konteksti.....	39
4.4.2 Yritysten normatiivinen konteksti	42
4.4.3 Yritysten kulttuuris-kognitiivinen konteksti.....	44
4.4.4 Yritysten toiminta Kiinan institutionaalisessa kontekstissa	47
5. Metodologia	48
5.1 Tapaustutkimus	48
5.2 Aineiston keruu: monimenetelmäinen lähestymistapa.....	50

5.2.1 Kyselylomake	52
5.2.2 Haastattelut	54
5.3 Aineiston analyysistä.....	56
6. Aineiston analyysi.....	57
6.1 Regulaatiivinen ympäristö	59
6.2 Normatiivinen ympäristö.....	62
6.3 Kulttuuris-kognitiivinen ympäristö	65
7. Johtopäätökset ja loppukeskustelua	69
Lähdeluettelo.....	75
Liitteet	82

1. Johdanto

Tämän tutkimuksen aihe on kiinalaisten rekrytointiyritysten suhde toimintaympäristöönsä. Tarkastelen tutkimuskohteena olevan organisaation sekä yleisemmin kiinalaisten yritysten toimintaa institutionalismin teorian pohjalta. Tavoitteena on tarkastella, millaiseksi rekrytointifirmoissa työskentelevät ihmiset kokevat suhteen organisaationsa ympäristöön, ja onko tässä suhteessa tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosien aikana. Mielenkiintoni kohdistuu erityisesti tapoihin joilla rekrytointifirmat voivat pyrkiä legitimoimaan organisaationsa toimintaa sekä siihen, missä määrin niihin kohdistuu erilaisia, yritysten toimintaan ja tavoitteisiin liittyviä institutionaalisia paineita

Tutkimusaiheen valinta perustuu paljolti omiin kokemuksiini Kiinassa. Vuosina 2009 sekä 2010–2011 vietin yhteensä puolitoista vuotta opiskellen täysipainoisesti mandariinikiinaa Fudan-yliopistossa Shanghaissa, ja vuonna 2012 suoritin kuuden kuukauden työharjoittelun paikalliselle rekrytointiyritykselle, joka vuodesta 2013 on ollut vakituinen työnantajani. Työskentelen nykyään yrityksen liiketoiminnan kehittämispäällikkönä Pekingin-toimistossa, ja pro gradu –tutkielman kirjoittamiseen valmistuessani toivoin pääseväni hyödyntämään ”sisäpiiriläisen” asemaa tuottaakseni uutta tietoa kiinalaisten yritysten toimintatavoista.

Kiinassa on vuodesta 1976 toteutettu laajoja, sekä poliittiseen, taloudelliseen että yhteiskunnalliseen toimintaan liittyviä reformeja. Maassa valtaa käyttävä kommunistinen puolue on avannut Kiinaa ulkomaankaupalle ja edistänyt yksityisomaisuuteen perustuvien markkinoiden toiminnan kehittymistä, ja lisännyt kansalaisten osallistumista poliittiseen päätöksentekoon paikallistasolla. Samanaikaisesti maassa on kuitenkin myös pidetty tiukasti kiinni yksipuoluejärjestelmästä, jossa taloudellisten ja poliittisten instituutioiden toimivuuteen kohdistuva kritiikki hiljennetään tehokkaasti, ja jossa instituutioiden rakennetta ja toimintatapoja koskevat merkittävimmät päätökset muodostetaan keskitetysti.

Rekrytointifirmat ja muut osittain tai kokonaan ulkoistettuja henkilöstöhallinnon palveluita tarjoavat yritykset havainnollistavat mielestäni mielenkiintoisesti Kiinassa viime vuosikymmeninä tapahtuneen avautumisen ja talouskasvun mukanaan tuomia muutoksia. Toimimalla välittäjinä aiempaa liikkuvamman ja omasta työurastaan

vastuussa olevan työvoiman, taloudellisten reformien aallokossa navigoivien paikallisten yritysten sekä globaaleja liikestrategioita seuraavien kansainvälisten yritysten välillä, rekrytointifirmat ovat sekä Kiinan talouskasvun tuotos että sitä eteenpäin vievä voima. Taloudellisen tehokkuuden ja suorituskyvyn ylläpidon lisäksi niiden on kuitenkin pyrittävä huomioimaan myös laajemmat yritysten toiminnan tapoja koskevat odotukset. Kiinan poliittiset johtajat mielellään korostavat maan vielä olevan vasta talouden ja politiikan transitiovaiheessa, ja tähän siirtymisvaiheeseen liittyvät osittain myös uusien ja vanhojen instituutioiden väliset, ratkaisua vaativat ristiriitaisuudet.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Käsillä olevan työn tutkimusongelma on, millaisena kiinalaisessa rekrytointiyrityksessä työskentelevät henkilöt näkevät organisaationsa suhteen sen institutionaaliseen ympäristöön.

Tutkimusongelman laajuuden vuoksi ja tutkimustehtävän paremman rajaamisen mahdollistamiseksi päätettiin hyödyntää institutionalismin teorian sisällä toimineen Richard Scottin (2008) tekemää jaottelua institutionalismin kolmeen pilariin, ja tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- 1) Miten merkittäväksi yrityksen työntekijät arvioivat organisaationsa regulatiivisen, normatiivisen ja kulttuuris-kognitiivisen ympäristön vaikutuksen sen toimintaan?
- 2) Onko näiden kolmen tekijän painotuksessa tapahtunut merkittäviä muutoksia?
- 3) Millaisia keinoja tutkimuksen kohteena olevalla organisaatiolla on itse vaikuttaa institutionaaliseen ympäristöönsä?

1.2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen metodologiaan ja aineistonkeruumenetelmiin palataan tarkemmin luvussa 5, mutta käsillä oleva tutkielma on kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tiedonhankinnan menetelmiä yhdistävä tapaustutkimus, jossa yksittäisen tapauksen – tässä yhteydessä paikallisen rekrytointiyrityksen –tarkastelun avulla on pyritty lisäämään ymmärrystä Kiinan kontekstissa vallitsevista institutionaalisista voimista ja niiden vaikutuksesta yritysten toimintaan. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut niinkään luoda uutta teoriaa ja käsitteistöä, vaan jo olemassa olevaa teoriaa sovellettiin tutkimuskohteena olevan organisaation kuvaamiseen, ja tutkimuksen tuloksia arvioitiin suhteessa aihetta

koskevaan aiempaan tutkimukseen. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen tarkoituksena ei ollut etsiä koko tutkimuskohteen kontekstiin yleistettävissä olevia johtopäätöksiä, vaan tutkimustulosten avulla pyrittiin tutkimuskohteena olevalle organisaatiolle avautuvan toimintaympäristön parempaan ymmärtämiseen.

1.3 Tutkielman rakenne

Käsillä olevan työn kaksi ensimmäistä lukua auttavat taustoittamaan tutkimusongelman määrittelyä. Luvussa 2 kuvaillaan lyhyesti maan historiaa vuodesta 1949 ja Kiinan kansantasavallan perustamisesta nykypäivään. Tavoitteena on antaa lukijalle kuva maassa tapahtuneista merkittävimmistä poliittisista ja taloudellisista muutoksista, jotka myös osaltaan auttavat ymmärtämään paikallisten yritysten (mukaan lukien rekrytointi-firmojen) nykyistä toimintaympäristöä. Luvussa 3 henkilöstöjohtamisfunktiota ja yritystoimintojen ulkoistamista koskeva keskustelu toimii taustana kiinalaisten henkilöstöpalveluyritysten ja erityisesti rekrytointipalveluita tarjoavien organisaatioiden toiminnan lyhyelle esittelylle.

Luvussa 4 esitellään työn teoreettisena viitekehyksenä toimiva intstitutionalismin teoria. Lähestymistavan yleisluonteisen tarkastelun jälkeen huomio siirretään ”instituution” käsitteelle tarjottuihin määritelmiin, sekä teorian sisällä käytyyn, sen tutkimuskohteita ja teoreettisia taustoja koskevaan keskusteluun. Tämän lisäksi avataan aineiston keruuta ja tarkastelua ohjaavien avainkäsitteiden merkityksiä, sekä sovelletaan niitä Kiinan institutionaalisen kontekstin tarkasteluun. Luvussa 5 esitellään käsillä oleva työ tapaustutkimuksena, sekä kyselylomakkeen käyttöön ja haastatteluihin perustuva monimenetelmäinen aineistonkeruutapa. Luvussa 6 kuvaillun teoreettisen viitekehyksen pohjalta kyselytutkimuksen ja haastatteluiden toteuttamista ohjasi aiemman tutkimuksen piirissä esitettyjen näkemysten lisäksi erityisesti Richard Scottin (2008) tekemä jaottelu institutionalismin kolmeen peruspilariin.

Luku 6 sisältää tutkimuskysymyksiin vastaamista varten kerätyn aineiston analyysin. Aineiston analyysi perustuu pääasiassa teoreettisiin taustaoletuksiin, ja analyysin tuloksia verrataan soveltuvissa määrin myös luvussa 4 tarkastellun, aihepiiriä sivuavan aiemman tutkimuksen tuloksiin. Luvussa 7 esitetään yhteenvetona analyysin perusteella tehdyt johtopäätökset, sekä muita tutkimuskysymyksiä ja tutkimuskohdetta koskevia huomioita.

2. Kiinan poliittisen ja taloudellisen muutoksen taustaa

Tässä luvussa kuvaillaan lyhyesti Kiinan historiaa vuodesta 1949 ja Kiinan kansantasavallan perustamisesta nykypäivään. Tavoitteena on antaa lukijalle kuva maassa tapahtuneista merkittävimmistä muutoksista, jotka myös osaltaan auttavat ymmärtämään paikallisten yritysten nykyistä toimintaympäristöä. Historiallisen katsauksen aloituspisteeksi on valittu vuosi 1949, koska Kiinan poliittiselle ja taloudelliselle järjestelmälle tunnusomainen, kommunistisen puolueen johdolla toimiva puolue-valtiorakenne sai talloin alkunsa. Kuten käsillä olevasta sekä neljännessä luvusta käy ilmi, vahva keskushallitus on reformien edetessäkin ollut merkittävä yksityisten yritysten toimintaedellytyksiin vaikuttava voima.

2.1 Kiinan kansantasavalta 1949 – kulttuurivallankumous 1966

Noustuaan valtaan vuonna 1949 Kiinan Kommunistisen puolueen (gòng chǎn dǎng, KKP) johtajat ryhtyivät Mao Zedongin johdolla rakentamaan vahvaa keskitettyä valtiota. Pyrkimys taloudellisen ja poliittisen järjestelmän muuttamiseen edellytti uuden, sosialistisen vallankumouksen edistämistä tukevan hallinnon perustamista. Kommunistisen puolueen kaadereiden soluttauduttua valtionhallintoon aloitettiin virkamiehiin kohdistuneita korruption, tuhlauksen ja byrokratismin vastaisia kampanjoita. Samaan aikaan kapitalistista luokkaa vastaan hyökättiin, jotta tehtaat ja pääoma saatiin puolueen hallintaan (Fairbank & Goldman 2006, 349)

"Sosialistisen tiensä" alkutaipaleella kommunistinen puolue pyrki noudattamaan Neuvostoliiton mallia, joka korosti valtion kontrolloiman talouden tarvetta amerikkalaisen sekatalouden mallin kustannuksella. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi valtio vahvisti monopoliasemaansa raskasteollisuudessa, ja sekä maataloudessa että teollisuudessa käynnistettiin kampanjoita niiden kollektivoimiseksi (Wong 2008, 299). Provinssien tasolla taas perustettiin Neuvostoliiton mallin mukaisia kansankongresseja, joita ohjasi kerran vuodessa kokoontuva kansallinen kansankongressi. Valvontavaltaa käyttivät silti puoluekomiteat kaikilla hallinnon tasoilla (Fairbank & Goldman 2006, 351).

1950- ja 60-luvulla Kiinan valtio pyrki järjestelmällisesti yksinkertaistamaan yhteiskunnan ja talouden rakennetta, ja Wongin mukaan vuosien 1958–60 suuri harppaus maatalouden ja teollisuuden kehittämiseksi voidaan nähdä tämän pyrkimyksen jatkeena. Taustalla oli myös Kommunistisen puolueen huomio siitä, ettei stalinistinen teollisen kasvun malli sopinutkaan Kiinaan. Tarkoituksena oli kannustaa hallinnon alempia tasoja edistämään tuotannon kasvua ja sitouttaa koko väestö tekemään ylimääräistä työtä tuotannon laajentamiseksi. Osana hallinnon hajauttamista tuotanto alueellistettiin ja sen jaosta vastasivat markkinavoimien sijaan viranomaiset. Myös sosiaalista hierarkiaa yksinkertaistettiin: yksilöiden väliset erot statuksessa, vallassa ja varallisuudessa riippuivat ennen kaikkea näiden asemasta Kommunistisessa puolueessa. (Wong 2008, 301–302.)

Fairbankin ja Goldmanin mukaan hajauttamisen ongelmaksi muodostui se, että paikallistasolla tuotantoa valvoivat ja sen kehittämisestä vastasivat koulutettujen asiantuntijoiden sijaan ideologisesti suuntautuneet aktivistit. Tuotantolukujen vääristely johti lopulta miljoonia ihmisiä tappaneeseen nälänhätään, ja 60-luvulle tultaessa suuri harppaus oli paitsi jättänyt jälkeensä taloudellisen kaaoksen, myös tuhonnut poliittisten johtajien välisen solidaarisuuden. (Fairbank & Goldman 2006, 369–374.)

Vuonna 1966 Mao kannattajineen – pääasiassa armeijan ja nuorten opiskelijoiden tuella – käynnisti "revisionismin" vastaisen kulttuurivallankumouksen, jonka tarkoituksena oli puhdistaa kommunistinen puolue sen "kapitalistisen tien valinneista" jäsenistä. Mao oli huolissaan keskushallinnon kasvavasta institutionalisoitumisesta ja pelkäsi, että maahan oli muodostumassa uusi etuoikeutettu, kaupunkeihin keskittyvä teknokraattinen eliitti, joka jättäisi työläisjoukot yhteiskunnan pohjalle. Fairbank katsookin, että Maon perimmäisenä tavoitteena oli tehdä "demokraattisesta sentralismista" demokraattisempaa ja vähemmän keskittyntä. (Fairbank & Goldman 2006, 386–391.)

Taistelu "neljää vanhaa" (ideoita, kulttuuria, tapoja ja tottumuksia) vastaan muuttui pian tuhoisaksi voimaksi, jonka nimissä tuhansia kidutettiin, nöyryytettiin ja murhattiin ja jonka seurauksena virkamiehet korvattiin nuorilla, joilla ei ollut kokemusta hallinnosta eikä johtajuudesta. Vuoteen 1976 mennessä Kiinan talous ja väestö jatkoivat kasvuaan, mutta maatalouden tuotanto ja elintaso olivat taantuneet. Teollisen hajauttamisen seurauksena paikallistasolle oli syntynyt uusi puoluekaadereiden muodostama eliitti, ja sosialistisen hallituksen kykenemättömyys hallita taloudellista ja poliittista kaaosta oli

johtanut sen legitimitetin laskuun kiinalaisten enemmistön silmissä. (Fairbank & Goldman 2006, 393; 400)

2.2 Reformistinen tie 1976 – nykypäivä

Maon kuoltua vuonna 1976 kommunistisen puolueen johtoon palasivat kulttuurivallankumouksen aikana syrjäytetyt johtajat, jotka – hyläten Maon utopistiset näkemykset egalitaristisesta yhteiskunnasta – alkoivat ajaa ideologisten sijaan pragmaattisia toimintalinjoja. Ideologiset kampanjat saivat väistyä taloudellisen kehityksen tieltä, ja uusi reformistinen strategia kiteytyi Deng Xiaopingin lausahdukseen: *"Ei ole merkitystä sillä onko kissa valkoinen vai musta, kunhan se vain osaa pyydystää hiiriä"* (suom. U.H.). Kulttuurivallankumous oli rampauttanut Kommunistisen puolueen, eikä pian Maon kuolemaan jälkeen valtaan palanneella Dengillä ollut vaikeuksia saada puolueen jäseniä tukemaan Maon toimimattomiksi osoittautuneiden policyjen purkamista. (Fairbank & Goldman 2006, 407)

Korjatakseen Maon aikana toteutetun kaikenkattavan arkielämän politisoitumisen vahinkoja, Deng liittolaisineen pyrki vähentämään kommunistisen puolueen auktoriteettia. Länsimaisen tieteen, teknologian ja taloudellisten käytäntöjen omaksuminen muokkasi vanhaa komentotaloutta avoimemmaksi, ja yksityisyritystäjyys alkoi kehittyä julkisen sektorin rinnalla. Taloudellisen toiminnan lisäksi sosiaalinen ja kulttuurinen elämä vapautuivat, ja kommunistisen puolueen "opening up" -strategian myötä maahan alkoi virrata ulkomaisia investointeja (Howell 2004, 409). Esimerkiksi vielä 1970-luvun lopussa ja 1980-luvun alkupuolella suoria ulkomaisia investointeja tehtiin vain muutaman sadan miljoonan Yhdysvaltain dollarin edestä, mutta 1980-luvun lopussa niiden määrä oli noussut jo neljään miljardiin dollariin (Lardy 1995, 1065). Kiinan johto on myös aktiivisesti pyrkinyt edistämään maan poliittisen järjestelmän kehittymistä mm. uudistamalla oikeusjärjestelmää ja paikallistason hallintoa ja toteuttamalla siviilihallinnon reformeja.

Kiinan siirtyessä markkinatalouteen ja kansainväliselle areenalle, on maassa pidetty kiinni puolue-valtiorakenteesta, jossa kaikilla hallinnon tasoilla puolueen vastaava yksikkö käyttää tosiasiallista päätöksentekovaltaa. Taloudellisten reformien myötä valtion kontrollia on pyritty hajauttamaan, mutta keskushallitus kontrolloi yhä resurssien jakoa, investointien kokoja, teollisuuden rakennetta, pankkilainoja ja liiketoiminnan

muodostumista strategisilla sektoreilla (Park & Luo 2001, 460). Luovan (2010, 19; 31) mukaan yhteiskunnan ja talouden vapauttaminen on luonut oman vaikeasti kontrolloitavan dynamiikkansa, mutta valtion ”pienentyminen” ei ole merkinnyt sen vallan heikkenemistä: puoluejärjestelmä ulottuu valtiotasolta asukasyhteisöjen, yritysten ja järjestöjen puolueosastoihin saakka, ja esimerkiksi Shanghain nopeaa kasvua voidaan osaltaan selittää sille myötämielisten valtionjohtajien pikemmin kuin taloudellisten edellytysten avulla.

Yksityisille yrityksille Kiinassa asteittain toteutetut reformit ovat merkinneet tarvetta sopeutua epävakaiseen liiketoimintaympäristöön, jossa esimerkiksi työntekijöiden palkkaamista, henkilöstöhallintoa ja työsuhteiden purkamista koskeva lainsäädäntö ja sääntely ovat olleet jatkuvassa muutoksessa. Institutionaalinen muutos on jäänyt jälkeen yrittäjyyden kehityksestä, ja kehittyneempiin maihin verrattuna yrityksen perustaminen Kiinassa voi olla hyvin monivaiheinen, aikaa vievä ja kallis prosessi (Smallbone et al. 2011, 9-10).

Yritysten institutionaaliseen ympäristöön palataan tarkemmin luvussa 5 käsillä olevan työn teoreettisen viitekehyksen esittelyn yhteydessä, mutta tässä yhteydessä on hyvä mainita, että kehittymätön rahoitus- ja sääntelyjärjestelmä on pakottanut paikalliset yksityisyrittäjät turvautumaan sekä virallisiin keinoihin (esimerkiksi organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muutos) että epävirallisiin väyliin (suhteet poliittisten toimijoiden kanssa, rahalahjat) näiden kilpaillessa resursseista ja hyväksynnästä valtiomisteisten ja ulkomaalaisrahoitteisten yritysten rinnalla (Feng & Wang 2010, 382; 388).

Kiina liittyi Maailman kauppajärjestö WTO:n (World Trade Organization) jäseneksi vuonna 2001, ja WTO:n sekä GATT:in (General Agreement on Tariffs and Trade) edistämään pyrkimät vaatimukset lainvoimasta ja sääntelyn läpinäkyvyydestä ovat esimerkkejä globalisaation normeista, joiden toteuttamisessa Kiina on noudattanut ”valikoivaa sopeuttamista”. Esimerkiksi omistusoikeuksia, hallintolakia ja yrityshallintoa koskevassa sääntelyssä on toteutettu reformeja, mutta niissäkin näkyy kansainvälisten normien ja paikallisten intressien ristiriita: policyjen toteutuksessa vastuullisuus on sidottu lopputuloksiin pikemmin kuin prosesseihin, ja hallintoa ohjaa suvereeni, muutoksille pääosin immuuni poliittinen auktoriteetti. (Potter 2003, 125; 150)

Kiina on nyt kasvanut bruttokansantuotteella mitattuna maailman toiseksi suurimmaksi taloudeksi Yhdysvaltojen jälkeen, ja poliittisten uudistusten jäädessä jälkeen sosiaalisista ja taloudellisista muutoksista, perustuu myös Kiinan kommunistisen puolueen legitimizeetti nykyään lähinnä maan talouden menestykselle (Burns 1999; Pei 2006). Vaikka Kiinan talouden kasvu onkin – sekä maan sisäisistä että ulkoisista tekijöistä johtuen – muutaman viime vuoden aikana osoittanut hidastumisen merkkejä, on se yhä läntisiä teollisuusmaita voimakkaampaa. Esimerkiksi suomalaisyritysten kokonaisinvestoinnit Kiinaan ovat yhteensä noin 10 miljardia euroa, ja vaikka vuonna 2011 suorien investointien määrä kääntyi yli miljardi euroa miinukselle, mm. Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen (CEMAT) vuoden 2012 kesäkuussa julkaiseman raportin mukaan enemmistö Kiinassa toimivista suomalaisyrityksistä aikoi kyseisenä vuonna lisätä investointejaan Kiinaan.

Vuosina 1980–2010 Kiina ja Intia yhdessä vastasivat 90 prosenttia koko maailman työvoiman kasvusta, ja pelkästään Kiinassa muuhun kuin maataloustuotantoon keskittyvä työvoima kasvoi 160 miljoonasta 475 miljoonaan. Kiina on vuosina 2000–2010 entisestään kiihdyttänyt siirtymistä pois maataloudesta, ja vuonna 2010 maan 761 miljoonasta työntekijästä noin 64 prosenttia työllistyi muilla toimialoilla kuin maataloudessa, mm. teollisuuden, rakentamisen ja palvelualoilla. Lukiota (secondary school) valmistuneiden kansalaisten osuus on noussut 60 prosenttiin, korkea- ja jatkokoulutettujen taas 8 prosenttiin (McKinsey Global Institute 2012, 14; 18).

Vaikka Kiina on viime vuosina tullut tunnetuksi edullista työvoimaa tarjoavana maana, nyt ja lähivuosina sekä paikallisia että kansainvälisiä yrityksiä uhkaa pula osaavista työntekijöistä. McKinsey Global Instituutin raportin (2012, 31) mukaan väestön ikääntyminen ja työvoiman kasvun hidastuminen johtavat paineisiin ylläpitää BKT:n kasvua tuottavuutta lisäämällä, ja kilpailu lahjakkuuksista sekä tiivistyy että kansainvälistyy. Vuoteen 2020 mennessä Kiinaa uhkaa 23 miljoonan korkeakoulutetun työntekijän vaje (ibid. 51) ja jo nyt ongelmaksi ovat muodostuneet etenkin keski- ja ylemmän johdon rekrytointi sekä työntekijöiden korkea vaihtuvuus. McKinsey –raportin mukaan tuleviin työvoimaa koskeviin vaatimuksiin on vastattava uusilla opettamisen tavoilla, yhteistyöllä eri toimialojen kanssa sopivien opinto-ohjelmien muodostamiseksi sekä uusilla koulujen rakentamisen ja opettajien koulutuksen tavoilla (ibid. 10).

Nyky-Kiinan kontekstissa yritykset siis kohtaavat toimintaympäristön, jossa poliittinen vakaus – sekä asteittain etenevien reformien että merkittäviä muutoksia enteilevän, nykyisen vallanjaon kyseenalaistavan liikehdinnän vähyyden kannalta – yhdistyy astetta epävarmempaan ja vaikeammin ennakoitavissa olevaan taloudellisen ja sääntelyjärjestelmän muutokseen.

3. Rekrytointiyritykset henkilöstöjohtamisen tukena Kiinassa ja maailmalla

3.1 Henkilöstöjohtaminen

3.1.1 Henkilöstöjohtamisfunktion merkitys

Huolellisella henkilöstöstrategian suunnittelulla varmistetaan toisaalta että organisaatio saa toiminnalleen välttämätöntä ammattitaitoista työvoimaa, toisaalta että organisaatiossa työskentelevä henkilöstö saa ansaitsemansa korvauksen. Henkilöstöjohtamisfunktiota voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Esimerkiksi yrityksen henkilöstöjohtajia rekrytoitaessa työnhakijoilta edellytetään usein henkilöstöjohtamisen kuuden eri osa-alueen hallintaa (englanniksi 'six modules of HR'), mukaan lukien henkilöstösuunnittelu, työntekijöiden rekrytointi ja sopeuttaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja koulutus, suorituskykyarviointi, palkitseminen ja etuudet sekä henkilöstösuhteet.

Henkilöstöjohtaminen (englanniksi 'human resource management' tai lyhyesti HRM) on käsitteenä suhteellisen uusi: se syntyi alunperin USA:ssa, mistä se levisi 1980-luvun puolivälissä Iso-Britanniaan ja muualle Eurooppaan (Braun & Warner 2002, 555). Vielä 1960- ja 1970-luvulla puhuttiin lähinnä henkilöstöhallinnosta, mikä viittasi yrityksen työvoiman systemaattiseen organisoimiseen sen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Henkilöstöjohtaminen inhimillisten voimavarojen johtamisena alkoi korostua Yhdysvalloissa 1980-luvulla, kun globalisaation lisäksi sääntelyn vähentyminen ja uusien teknologioiden kehittyminen lisäsivät yritysten tarvetta vahvistaa kilpailullista etulyöntiasemaansa (Dyer & Holder, 1988). Henkilöstöjohtaminen alettiin näin nähdä paitsi hallinnollisena osana yritysten toimintaa, myös niiden kilpailullisena voimavarana.

Kiristyvän kilpailun edessä sekä yritysten organisaatorakenteet että -prosessit kokivat merkittäviä muutoksia. Hajauttamisen myötä yritysten päätöksentekoa siirrettiin organisaation alemmille tasoille, ja investoinneilla uuteen prosessiteknologiaan tavoiteltiin tuotannon suurempaa tehokkuutta, korkeampaa laatua ja parempaa joustavuutta. Muutokset yritysten toimintaympäristössä ja -tavoissa loivat paineita myös niiden henkilöstöfunktion uudelleenjärjestelyyn. Yritysten kilpailuedun turvaaminen johti merkittäviin niiden henkilöstöä koskeviin muutoksiin, varsinkin laajojen

irtisanomisten, työpaikkojen siirtojen ja palkkaleikkausten myötä. Samalla henkilöstö alettiin nähdä välttämättömänä voimavarana yritysten menestykselle. Tämän seurauksena oli nähtävissä kaksisuuntainen kehitys: toisaalta yritysten ylempi ja linjajohto ottivat aktiivisemman roolin organisaatioidensa henkilöstöä koskevissa kysymyksissä, toisaalta taas henkilöstöjohtajilta ja -asiantuntijoilta edellytettiin yrityksensä liiketoiminnan laajempaa ymmärtämistä ja valmiutta kehittää sekä toteuttaa henkilöstöstrategioita jotka tukevat organisaation kokonaisvaltaista liiketoimintastrategiaa. (Dyer & Holder, 1988).

Yrityksen rekrytointifunktioon kuuluu mm. organisaation rekrytointitarpeen analysointi, rekrytointistrategian muodostaminen ja toimeenpano, rekrytointikanavien muodostaminen ja ylläpito, poistumishaastattelut sekä toimenpiteet työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Työvoiman kysynnän ja tarjonnan tasapaino tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista, ja osaava henkilöstö voi muodostua organisaationsa tärkeäksi strategiseksi ja kilpailulliseksi voimavaraksi. Henkilöstösuunnittelussa on myös pyrittävä arvioimaan yrityksen tuleva työvoimatarve ja turvattava tarvittavat henkilöstövoimavarat. Muutokset organisaation sisäisissä olosuhteissa - kuten teknologioissa, organisaation rakenteessa, organisaation iässä ja liiketoimintastrategiassa - ja ulkoisessa kontekstissa – esimerkiksi lainsäädännön, poliittisen ympäristön, ammattiliittojen toiminnan ja työvoimamarkkinatilanteen muutokset – vaikuttavat kaikki yritysten henkilöstökäytäntöjen, -politiikan ja -filosofian muotoutumiseen. (Jackson & Schuler 1995, 244–252)

3.1.2 Henkilöstöjohtamisen tavat ja haasteet Kiinassa

Yritysten Kiinassa kohtaamia henkilöstöjohtamisen haasteita ja yleisemmin henkilöstöjohtamista Kiinassa on tutkittu varsin runsaasti. Vuosina 1998–2007 julkaistiin 265 englanninkielistä aihetta koskevaa artikkelia 34 liiketoimintaa ja yritysjohtamista koskevassa julkaisussa, ja näiden kirjoittajista lähes kolmasosa kohdisti (kulttuurisista ja kielellisistä syistä) aineistonkeruunsa monikansallisiin tai yhteisyrityksiin (Cooke 2009, 9; 17). Vaikka tutkimusten ja yleisempien puheenvuorojen painotukset ja näkökulmat vaihtelevat, keskustelussa näyttävät usein nousevan esiin jotkin tietyt henkilöstöjohtamiseen liittyvät funktiot, pääasiassa työntekijöiden rekrytointi ja valinta, koulutus ja kehittäminen, arviointi ja palkitseminen sekä työntekijöiden sitouttaminen ja

vaihtuvuuden ehkäisy. Henkilöstöjohtamisen nykyisiä haasteita tarkasteltaessa korostuvat mm. kulttuurisidonnaiset (Björkman & Lu 1999; Huo & Von Glinow 1995) ja historialliset syyt sekä koulutuksen painotukset (Ahlstrom et al. 2001).

Vielä 1980-luvulle asti henkilöstöjohtamisen tavat perustuivat Kiinassa ”rautaisen riisikupin” mallille: hallitus jakoi työpaikat vastavalmistuneille opiskelijoille, ja ministeriöitä sekä armeijaa lukuun ottamatta varsinaiset organisatoriset valintaprosessit olivat käytännössä olemattomia. Työvoiman liikkuvuutta kontrolloitiin myös voimakkaasti asuinpaikkaa koskevalla lupajärjestelmällä, mikä osaltaan vaikeutti erikoistuneen työvoiman palkkaamista ja jarrutti työntekijöiden mahdollisuuksia urakehitykseen (Björkman & Lu 1999, 60).

Taloudellisten reformien myötä valtio-omisteisten yritysten rinnalle ovat palanneet sekä ulkomaiset että paikalliset yksityiset firmat, ja henkilöstöjohtamisen tavat Kiinassa ovat kokeneet merkittävän muutoksen. Taulukossa 1 on esitetty taloudellisia reformeja edeltänyt työllistämismalli sekä sitä seurannut uusi järjestelmä. Elinikäisen työpaikan taanneesta ”rautaisen riisikupin” (铁饭碗, tiě fàn wǎn) systeemistä on siirrytty markkina-orientoituneeseen järjestelmään, jossa työntekijät saavat vapaasti tavoitella haluamiaan työpaikkoja ja työsuhteet ovat sopimusperustaisia (esim. Braun & Warner, 2002, 554).

Taulukko 1. Kiinan työllistämismalli ennen ja jälkeen reformien (Braun & Warner 2002)

Reformeja edeltänyt malli	Reformien jälkeinen malli
Valtio-omisteisuus	Hajautettu omistus
Resurssirajoitteisuus	Markkinaohjautuvuus
Tekniset kriteerit	Kohdennettu tehokkuus
Taloudelliset kaaderit	Ammattimaiset johtajat
”Rautainen riisikuppi”	Työvoimamarkkinat
Elinikäinen työpaikka	Työsopimukset
Nimetyt työtehtävät	Uravalinnat
Henkilöstöhallinto	Henkilöstöjohtaminen
Egalitaarinen palkka ja edut	Suorituskykyperustainen palkitseminen
Yritysperustainen koulutus	Ulkopuoliset kurssit
Yritysasunnot	Vuokra-asuntomarkkinat
Sisäiset sosiaalipalvelut	Ulkoinen sosiaalihuolto
Ilmainen terveyshuolto	Maksuperustainen sairausvakuutus
Keskusliiton rooli	Heikentyneet ammattiyhdistykset
Korkea institutionaalinen riippuvuus	Matalampi institutionaalinen riippuvuus

Taulukossa 1 kuvattu henkilöstöjohtamisen tapojen muutos kuvastaa osaltaan paitsi työntekijöiden elämässä, myös paikallisten yritysten toiminnassa tapahtuneita muutoksia. Vaikka Kiinan institutionaaliset reformit ovat vielä paljolti keskeneräisiä (Pei 2006, 9–10), yritysten henkilöstöjohtamiskäytäntöihin kohdistuu nyt aiempaa vähemmän sääntelyperäisiä rajoituksia. Tämä on yhtäältä johtanut paikallisten ja ulkomaalaisten yritysten henkilöstöjohtamisen tapojen suurempaan samankaltaistumiseen, ja toisaalta taas mahdollistanut kansainvälisten emoyhtiöiden linjoja noudattavan henkilöstöpolitiikan toteuttamisen niiden tytäryhtiöissä Kiinassa (Björkman et al. 2007, 155).

Björkmanin ja kumppaneiden vuosina 1996 ja 2006 toteutetun tutkimuksen mukaan ulkomaisten ja paikallisten yritysten palkitsemisen ja rekrytoinnin tavoissa on tapahtunut samankaltaistumista, kun taas tytäryhtiöiden työntekijöiden koulutus ja suorituskyskyarvioinnit ottavat kasvavissa määrin mallia emoyhtiön vastaavista (ibid. 155). Edellä (kts. s. 12) on jo mainittu Kiinassa nähtävissä oleva kilpailu lahjakkaista työntekijöistä, ja yhä vapaammin liikkuvilla työmarkkinoilla kansainväliset firmat ovat nähneet tarpeelliseksi paitsi seurata, myös omaksua paikallisten kilpailijoidensa rekrytointi- ja palkitsemiskäytäntöjä.

On kuitenkin myös huomattava, ettei yritysten henkilöjohtamisessa ole kyse vain valintojen tekemisestä kahteen ääripäähän kuuluvien käytäntöjen välillä. Henkilöstöjohtamiskäytäntöjen istuttaminen edellyttää sekä isäntämaan kulttuurisen, lainsäädännöllisen että yhteiskunnallisen ympäristön syvää ymmärrystä (Huo & von Glinow 1995, 13–14), ja vastaavasti paikallisten yritysten ei kannata pyrkiä suoraan omaksumaan ulkomaisia henkilöstöjohtamisen malleja. Esimerkiksi Ahlstromin ja kumppaneiden (2001, 65) mukaan kansainväliset yritykset yleensä seuraavat henkilöstöjohtamisen yleisiä periaatteita (esimerkiksi soveltuvuuskokeet rekrytoinnissa, säännöllinen koulutus, kannustuspalkkiot ja suorituskysvyn arvioinnit), mutta sopeuttavat ne paikallisiin olosuhteisiin ja kulttuuriin. Monet yritykset nykyään hyödyntävätkin useita rekrytointikanavia, ja organisaation sisäisen rekrytointitiimin lisäksi uuden työvoiman haussa turvaudutaan ulkopuolisten palveluntarjoajien lisäksi virtuaalimaailmassa tapahtuvaan rekrytointiin.

Kiinassa perinteisten rekrytointisivustojen käyttö on ollut monien kansainvälisten ja paikallisten yritysten pääasiallinen rekrytointikanava, mutta myös LinkedInin ja Facebookin kaltaiset sosiaaliset verkkoyhteisöt ovat kasvattamassa suosiotaan: Kiinassa kolmasosa paikallisista yrityksistä hyödyntää sosiaalista mediaa rekrytoinnissaan, ja vaikka kolme perinteistä kiinalaista rekrytointisivustoa – 51job.com, Zhaopin.com ja ChinaHR.com – yhä hallitsevat markkinoita yhteenlasketulla 70 prosentin osuudellaan, niiden hidastunut kasvu osaltaan kuvastaa perinteisen internet-rekrytoinnin suosion hiipumista (HRoot 2012, 23).

Kulttuurisen herkkyyden lisäksi teollisuuden päivittäminen (englanniksi 'industry upgrading') on Kiinassa synnyttänyt sekä uusia haasteita että mahdollisuuksia yritysten rekrytointiin. Kiina ei ole tyytynyt perustamaan talouskasvuun vain kokoonpanointensiiviseen tuotanto-toimintaan, vaan on aktiivisesti pyrkinyt kehittämään alkuperäistuotantokapasiteettiaan. Maan teollisuuden kehittämisessä ja integroitumisessa maailmantalouteen varsinkin tieteellä ja teknologialla sekä tutkimus- ja kehitystoiminnalla onkin ollut merkittävä rooli.

Suorien ulkomaisten investointien virta kehittyviin maihin voi tukea isäntämaan teollisuuden kehittymistä monin tavoin, mutta koska teknologian ja tiedon leviämisen tehokkuus riippuu myös kohdemaiden paikallisista oloista ja kehityksen asteesta (kts. esim. Fu & Gong 2010, 1214), Kiinassa on katsottu tarpeelliseksi panostaa kotimaiseen teknologian kehitykseen ja tutkimustoimintaan. Hallitustukien, innovaatioinvestointien ja teollisuudenalojen ja tieteellisten instituutioiden yhteistyön on toivottu tukevan strategisten tuotannonalojen kehittymistä, ja riittävän tieto-taidon turvaamiseksi maan hallitus on määrätietoisesti ohjannut koulutusjärjestelmää kohti tiedettä ja teknologiaa, ja varsinkin insinöörien koulutukseen on panostettu (Gallagher 2010, 89–90).

Uusien ammattikoulujen perustaminen ja opiskelijoiden lähettäminen ulkomaisiin opinahjoihin on 2000-luvulla auttanut lisäämään tieteen ja teknologian parissa työskentelevien määrää (Gallagher 2010, 91), mutta alalla vallitsee yhä pula ylemmistä toimihenkilöistä. Lisäksi monikansalliset yritykset ovat 1990-luvun puolivälistä lähtien kasvattaneet tutkimus- ja kehitystoimintaansa Kiinassa (kansainvälisen R&D-toiminnan malleista ja motiiveista, ks. Sun et al. 2006), mikä on osaltaan lisännyt kilpailua lahjakkaista työntekijöistä. Yritysten ydinteknologioiden kehittäminen on yhä keskitetty

niiden päämajaan, mutta tutkimuksen sovellus ja mukauttaminen tapahtuu ulkomaisissa tytäryhtiöissä (Fu & Gong 2010, 1221).

Tutkijat ja insinöörit voivat olla haluttomia ottamaan vastaan ulkomaankomennuksia (Zedtwitz et al. 2004, 32) ja koska Kiinassa yritykset voivat rekrytoida suhteellisesti edullisempaa ja ammattitaitoista työvoimaa, insinööreille löytyy Kiinassa hyvät työmarkkinat. Ongelmaksi työnhakijoille ovat kuitenkin muodostuneet muun muassa teoria- pikemmin kuin käytäntöperustainen opetustyyli sekä kielitaidon ja kulttuurien välisen ymmärryksen puute (Farrell & Grant 2005, 72–73) , ja esimerkiksi oman työnantajani käsittelemistä toimeksiannoista noin 45 % muodostuukin insinöörien etsimisestä.

3.2 Yritystoimintojen ulkoistaminen

’Ulkoistamisessa’ vastuu yksittäisen tai useamman liiketoiminnallisen funktion ylläpidosta siirretään kokonaan tai osittain yrityksen työntekijöiltä sen ulkopuoliselle taholle. (Zhu et al. 2001, 373). Yritys muodostaa sopimusperustaisen suhteen palveluntarjoajan tai alihankkijan kanssa, joka sitoutuu tuottamaan tiettyjä palveluita ennalta sovittujen kriteerien ja molemminpuolisten ehtojen puitteissa.

3.2.1 Ulkoistaminen osana yritysten liiketoimintastrategiaa

Yritysten toimintojen ulkoistaminen alkoi kasvattaa suosiotaan Yhdysvalloissa 1970-luvulla, ja vahvistui entisestään 1980-luvun laman myötä, kun suuret yritykset katsoivat tarpeelliseksi keskittyä harvempiin toimintoihin suorituskykynsä turvatakseen (Kakabadse & Kakabadse 2005, 183). 1990-luvulla monet yritykset aloittivat liiketoimintaprosessiensa uudelleenjärjestelyn (engl. ’business process re-engineering’), ja vaikka sekä termin määritelmästä että sen käytännön sovelluksesta ja vaikutuksista on ollut epäselvyyttä (kts. esim. Choi & Chan 1997), yritysten liiketoimintojen ulkoistaminen on katsottu osaksi toimintaprosessien strategista muutosta koskevaa keskustelua (Kakabadse & Kakabadse 2005; Lankford & Parsa 1999).

Yritykset voivat valita hyvin laajasta skaalasta erilaisia ulkoistamisjärjestelyjä, jotka vaihtelevat mm. joustavuudeltaan, kestoaltaan ja eksklusiivisuudeltaan. Määräaikaisten tai projektikohtaisten sopimukset yhden tai useamman alihankkijan kanssa tukevat suureen joustavuuteen tähtäävää ulkoistamisstrategiaa, kun taas strategiset kumppanuudet

yhteistyöosapuolten välillä mahdollistavat lähemmän vuorovaikutuksen asiakkaan ja tuotteiden tai palveluiden alihankkijan välillä. Strategiset liittoumat voivat vuorostaan tuoda yhteen tavoitteiltaan poikkeavia tai suorastaan keskinäiseen kilpailuun taipuvaisia organisaatioita, mutta tällainen yhteistyö edellyttää kaikilta osapuolilta sitoutumista läpinäkyvyyteen ja molemminpuoliseen avoimeen tiedonjakoon. (Kakabadse & Kakabadse 2005, 189–190)

Alkuvaiheessaan ulkoistaminen kohdistui lähinnä esimerkiksi osien ja komponenttien valmistamisen sekä laki- ja matkustuspalveluiden kaltaisten tukipalveluiden siirtoon kolmannen osapuolen vastuulle (Lankford & Parsa 1999, 311), ja yritysten tavoitteena oli vähentää kustannuksia sekä välttää uuteen teknologiaan sijoittamiseen sisältyviä pääomariskejä (Zhu et al. 2001, 377). Nykyään kaikenkokoiset ja toimialaltaan hyvin erilaiset yritykset turvautuvat palveluiden ja teknologioiden ulkoistamiseen, oli kyse sitten monikansallisen yrityksen koko tuotannon tai tuotekehityksen siirtämisestä toiseen maahan, tai muutaman työntekijän yrityksen kirjapitopalveluiden ulkoistamisesta kolmannelle osapuolelle.

Samalla välittömistä kustannushyödyistä on siirrytty tarkastelemaan myös ulkoistamisen laaja-alaisempia ja pidemmän aikavälin seurauksia, sekä positiivisia että negatiivisia. Kasvavassa määrin puhutaan 'strategisesta ulkoistamisesta'. Ulkoistaminen ei tarjoa vain operationaalisia hyötyjä – kuten esimerkiksi kustannussäästöt, keskittyminen yrityksen ydinosaamiseen, palveluiden ennakoitavuus – vaan se voi myös auttaa yritystä maksimoimaan voittonsa pitkällä aikavälillä (Lankford & Parsa 1999, 310). Päätös tiettyjen toimintojen ulkoistamista edellyttää sekä yrityksen omien ja palveluntarjoajien voimavarojen hyvää tuntemusta että yrityksen toiminta- ja kilpailuympäristön ymmärtämistä, ja ulkoistaminen on nykyään keskeinen osa yritysten liiketoimintastrategiaa. Esimerkiksi yhdysvaltalaisen konsultointiyrityksen Deloitteen 23 maahan ja 22 eri alaan kohdistuneessa kyselyssä vuodelta 2012, 60 prosenttia vastaajista katsoi ulkoistamisen olevan normaali osa yritysten toimintaa, pikemmin kuin ohimenevä muoti-ilmiö (Deloitte Consulting LLP 2012, 7).

3.2.2 Henkilöstöpalveluiden ulkoistaminen

Seuraten yllämainittua kuvausta yritysten harjoittamasta toimintojen ulkoistamisesta, henkilöstöpalvelujen ulkoistaminen voidaan määritellä tilanteeksi, jossa kolmatta osapuolta käytetään tuottamaan henkilöstöjohtamisen toimintoja jotka tavallisesti olisivat yrityksen oman henkilöstöosaston vastuulla. Tällaisiin henkilöstöpalveluihin kuuluu työntekijöiden rekrytoinnin ja koulutuksen lisäksi esimerkiksi henkilöstöarviointia, palkanlaskentaa ja työvoimalainsäädäntöön liittyvää konsultointia.

Aiempaan kirjallisuuteen perustuen esimerkiksi Delmotte ja Sels (2008, 545) katsovat henkilöstöpalveluiden ulkoistamisella pyrittävän joko kohdentamaan yrityksen resursseja sen ydinosaamiseen (strateginen näkökulma) tai saavuttamaan kustannussäästöjä (tehokkuusnäkökulma).

Resurssiperustaisen lähestymistavan mukaan organisaatioiden tulee pyrkiä määrittämään omat ydinosaamisalueensa, ja hallussaan olevien resurssien ja kykyjen perusteella päättää mitkä toimintonsa se voi siirtää ulkopuolisten osapuolten hoidettaviksi. Yritysten henkilöstöpalveluista vastaavat ammattilaiset voivat näin saada helpotusta rutiiniluonteisten ja luonteeltaan hallinnollisten tehtävien hoitoon, ja omaksua ennakoivamman ja strategisemman roolin organisaatiossaan. Toisaalta koska ulkoistamiseen voi liittyä huoli työntekijöiden roolin heikkenemisestä ja työtehtävien vähenemisestä, osallistamalla henkilöstöammattilaiset organisaation toimintaan strategisina partnereina nämä voidaan paremmin sitouttaa ulkoistamiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen. (Delmotte & Sels 2008, 545–546)

Transaktiokustannusteorian näkökulmasta yritysten on pyrittävä organisoimaan toimintansa mahdollisimman tehokkaasti. Kasvavan kilpailun edessä organisaatioiden on leikattava kustannuksia parhaansa mukaan, ja tässä kehityksessä myös yritysten henkilöstöosastojen on pyrittävä maksimoimaan tehokkuutensa alhaisemmin menoin (Delmotte & Sels 2008, 546). Henkilöstöpalvelufunktioiden ulkoistamisella erikoistuneille yrityksille voidaan saavuttaa tarvittavia kustannussäästöjä, ja kyseisistä funktioista vastuussa ollut henkilökunta voidaan irtisanoa tai siirtää muihin tehtäviin.

Ydinosaamiseen keskittymisen ja kustannussäästöjen tavoittelun lisäksi yrityksiä voi ohjata myös tarve ulkoiseen asiantuntemukseen ja ohjeistukseen tahoilta, joilla on organisaation sisäisiä toimijoita laajempi tietämys erikoisalueestaan. Lisäksi henkilöstöpalvelujen ulkoistamisen etuna on suurempi joustavuus: toimittajaa voidaan vaihtaa jos näiden suorituskyky heikkenee tai palveluiden hinnat menettävät kilpailukykyään. (Farnham 2010, 15)

3.3 Rekrytointiyritykset Kiinassa

Kiinassa työsopimuksia koskeva lainsäädäntö suosii työntekijöitä, ja sopimuksia koskevat tahattomatkin loukkaukset voivat johtaa työntantajaa koskeviin ankariin sanktioihin. Välttääkseen työsuhdelakia koskevat loukkaukset ja säästääkseen kustannuksissa, erityisesti monet Kiinassa toimivat ulkomaalaiset yhtiöt ovat kokonaan tai osittain ulkoistaneet henkilöstöfunktionsa – mukaan lukien uuden työvoiman rekrytoinnin – paikallisille tai kansainvälisille henkilöstöpalveluita tarjoaville yrityksille. Myös paikalliset kiinalaiset yritykset ovat alkaneet turvautua rekrytointiyritysten palveluihin internetissä tapahtuvan työntekijähaun ja yrityksen oman rekrytointitiimin tukena.

Henkilöstöpalveluala alkoi Kiinassa kehittyä 1990-luvun lopulla, ja alussa yritysten palvelutarjonta keskittyi lähinnä työsopimus- ja työntekijöitä koskeviin tietohallintopalveluihin. Asiakkaat koostuivat monikansallisista yrityksistä, joille valtion tukemat palveluntarjoajat FESCO (Beijing Foreign Enterprise Human Resources Service) ja CIIC (China International Intellectech Corporation) tarjosivat tietohallinto- ja palkanlaskentapalveluita. Henkilöstöpalveluiden lisäksi ne avustivat ulkomaalaisia yrityksiä edustustojen (englanniksi 'representative office') perustamisessa sekä suhteiden ylläpidossa keskus- ja paikallishallinnon edustajien kanssa. (Ranjan 2008, 2)

Vastatakseen ulkomaalaisten yritysten paikallisen työvoiman tarpeeseen henkilöstöpalveluyritykset alkoivat tarjota myös rekrytoinnin ulkoistamista, ja palvelumarkkinoiden kasvaessa sekä valtio-omisteisten että yksityisten yritysten määrä lähti jyrkkään nousuun (Ranjan 2008, 2). Yksi merkittävä kiinalaisten rekrytointiyritysten kilpailuympäristöön vaikuttava tekijä onkin ollut ulkomaalaisperustaisten henkilöstöpalveluyritysten saapuminen maahan. Kansainvälinen talouskriisi on johtanut talouskasvun merkittävään hidastumiseen monissa länsimaissa, ja globaalit

henkilöstöyritykset ovat suunnanneet esimerkiksi Kiinan ja Intian kehittyville markkinoille.

Kiinalainen konsultointiyritys HRoot julkaisee vuosittain valkoisen paperin nimellä ”Top 100 Human Resources Services Brands in Greater China”, jossa henkilöpalveluyrityksiä arvioidaan muun muassa niiden taloudellisen tuloksen, markkina-aktiivisuuden, julkaistun tutkimuksen, mainonnan ja sosiaalisessa mediassa saadun huomion perusteella. Vuonna 2012 tälle listalle päässeitä yrityksistä vajaa puolet (44 prosenttia) oli kiinalaisomisteisia, ja muu joukko koostui kansainvälisistä yrityksistä muun muassa Yhdysvalloista, Iso-Britanniasta ja Ranskasta. Erityisesti työntekijöiden suorahakuun (engl.headhunting) erikoistuneita yrityksiä löytyi tältä listalta kuusitoista, joista kaksi (Career International ja China Team) oli kiinalaisia. Pääasiassa rekrytointipalveluita tarjoavien yritysten listaa hallitsivat kiinalaisomisteiset firmat (seitsemän kymmenestä), ja yhtä lukuun ottamatta nämä edustivat kaikki rekrytointisivustoja. (HRoot 2012, 76–88)

Yhteistyö rekrytointi- tai headhunter-yritysten kanssa tarjoaa firmoille monenlaisia hyötyjä. Työtehtäviltään ja vaatimuksiltaan hyvin tarkkoihin työpaikkoihin ei välttämättä löydy julkisella haulla riittävästi ehdokkaita, tai yritysten sisäisillä rekrytoijilla tuhlautuu aikaa pätevyksiltään puutteellisten työnhakijoiden hakemusten ja CV:iden läpikäyntiin. Ammattimaiset headhunterit sen sijaan tarjoavat pitkälle kohdennettuja rekrytointipalveluita, ja huolellisen taustatyön avulla nämä voivat keskittyä koulutukseltaan, työkokemukseltaan ja työnantajataustaltaan juuri oikeiden ehdokkaiden ”metsästyksen”. Rekrytointiyrityksillä löytyy monesti erikoistuneita tiimejä, joiden jäsenillä on sekä omaa työkokemusta että laaja ammatillinen ja tuttavaverkosto juuri tietyn teollisuuden- tai palvelualan piirissä. Lisäksi headhunterit voivat kohdistaa hakunsa myös mahdollisiin ehdokkaisiin jotka eivät välttämättä aktiivisesti etsi uusi uramahdollisuuksia, mutta jotka voivat olla houkuteltavissa harkitsemaan uuteen yritykseen siirtymistä.

Kohdennetun haun lisäksi headhunterien käytön etuna on huomaamattomuus. Korvaavaa ehdokasta etsittäessä yritykselle voi olla tarpeen pitää haku salassa kilpailevilta firmoilta tai työtehtävää haun hetkellä hoitavalta työntekijältä, ja ammattimaisen rekrytoijan käyttäminen auttaa pitämään yrityksen nimen ja kulloisenkin tilanteen pois julkisuudesta. Headhunterit voivat myös huomioida ehdokkaiden haussa avoimen työtehtävän teknisten vaatimusten lisäksi asiakasyrityksen organisaatiokulttuurin. Varsinkin ylemmän johdon

ja tiimipäälliköiden rekrytoinnissa työnhakijan henkilökohtaiset ominaisuudet ja vakiintuneet työskentelytavat voivat nousta tarkkojen koulutus- ja työkokemusvaatimusten rinnalle ja ohikin.

Rekrytointiprosessi etenee siten, että yleisluontoisen työkuvausten saatuaan headhunterit yhteistyössä asiakasyrityksen rekrytointivastaavan kanssa hankkivat tarvittavaa lisätietoa yrityksen yleistilanteesta sekä työtehtävää ja hakuprosessia koskevista tarkemmista vaatimuksista. Rekrytointiyrityksillä on tavallisesti käytössään valmis CV-tietokanta, josta nämä voivat hakea alustavia profiileja mahdollisista ehdokkaista, ja asiakkaalta saatu palaute auttaa välittömästi haun tarkentamisessa.

Ehdokkaita etsitään asiakasyrityksen kanssa samalla tai samankaltaisella alalla toimivista organisaatioista, yritysten keskinäisten työntekijöiden rekrytointia koskevien koskemattomuussopimusten rajoissa. Esimerkiksi Shanghaissa Jinshan-teollisuusalueella toimivat yritykset ovat solmineet herrasmiessopimuksen, jonka mukaan nämä eivät lähde tavoittelemaan toistensa työntekijöitä. Tällaisten sopimusten kasvattaessa suosiotaan, merkitsee se myös uusia haasteita sekä yritysten ulkoisten että sisäisten rekrytoijien työlle koska mahdollisten kohdeorganisaatioiden joukko voi pienetä merkittävästi.

Toimeksiantaja usein edellyttää rekrytointiyritysten suorittavan mahdollisten ehdokkaiden kanssa esihaastattelut, ja lopullinen joukko ehdokkaita koostuu tavallisesti 3-5 huolella valitusta työnhakijasta. palveluntarjoajan velvollisuudet eivät myöskään lopu voittoisan ehdokkaan esittelyyn: palvelusopimukseen kuuluu usein 3-6 kuukauden koejakso, jonka lopuksi asiakasyritys kirjoittaa menestyksekkään kandidaatin kanssa työsuhteen ja maksaa lopullisen palvelumaksun rekrytointiyritykselle (Kiinassa tavallisesti 20–30 prosenttia työntekijän vuosiansioista, työtehtävän haasteellisuudesta ja asemasta riippuen).

Kiinassa sekä ulkomaalais- ja valtio-omisteisissa että yhteis- ja yksityisissä yrityksissä työskenteleville, keski- ja ylemmän tason johtajille yhteydenotot rekrytoijien taholta ovat muuttuneet normaaliksi osaksi työarkea, ja Shanghai Business Magazinen sekä Shanghai Manager Network -sivuston vuonna 2006 toteuttaman asennetutkimuksen mukaan nämä arvostavat rekrytointifirmoja paitsi uusien työmahdollisuuksien tarjoajina (73 %), myös palkkaneuvotteluissa (29 %) ja työurasuunnittelussa (50 %) avustavina toimijoina. Uusia uramahdollisuuksia etsiessään selkeä enemmistö (82 %) myös turvautuisi jo ennestään

tutun rekrytointiyrityksen apuun, pikemmin kuin vain tuttavaverkostoonsa (46 %) tai työpaikkailmoituksiin (20,5 %).

Saman tutkimuksen mukaan rekrytointipalveluita tarjoavan yrityksen valinnassa kiinalaiset johtajat arvostavat ennen kaikkea näiden kokemusta kyseisellä alalla (73 %), minkä lisäksi palvelun laatu (57 %), rekrytointiyrityksen brändi (38 %) ja aiemmat menestyksekkäät toimeksiannot (34 %) vaikuttavat palveluntarjoajan valintaan.

4. Teoreettinen viitekehys – Organisaatioinstitutionalismi

Yksinkertaisesti ilmaistuna organisaatioinstitutionalismi pyrkii kuvaamaan ja selittämään organisaatioiden rakenteiden ja toiminnan muutosta ja vakautta (Meyer 2008, 798), ja sitä on sovellettu sekä sosiologian, talouden että politiikan tutkimuksen piirissä (ks. esim. March & Olsen 1984; Aspinwall & Schneider 2000).

Perusolettamuksena on että organisaatiot ovat yhteydessä (engl. *embedded*) sosiaaliseen ja poliittiseen ympäristöönsä, ja niiden käytännöt ja rakenteet usein heijastavat organisaatioiden laajemmassa ympäristössä vallitsevia sääntöjä, uskomuksia ja tapoja, tai kuvaavat reaktioita niihin (Powell 2007). Organisaatioiden toimintaan vaikuttavat sekä niiden sisäinen että ulkoinen konteksti, ja mukautuminen institutionaaliseen ympäristöön voi lisätä organisaatioiden selviytymismahdollisuuksia enemmän kuin niiden suorituskyvyllinen tehokkuus (esim. Zucker 1987; Meyer & Rowan 1977). Institutionaalisen lähestymistavan tehtäväksi jää selittää ja arvioida, missä määrin yksilöt itse, näiden institutionaalinen konteksti sekä laajemmat ympäristötekijät kuten kulttuuri ja sosiaaliset normit vaikuttavat yksilöiden ja organisaatioiden päätöksentekoon.

Institutionaalinen teoria pyrkiikin siis selittämään organisaatioiden käyttäytymistä markkinavoimien ja resurssiriippuvuuden sijaan valtion, yhteiskunnan sekä kulttuurin taholta syntyvistä paineista käsin, ja huomioi historian, sääntöjen ja jaettujen ymmärrysten vaikutuksen tavoissa joilla organisaatiot mukautuvat ympäristönsä rajoitteisiin (Oliver 1991, 151).

Institutionaalisten teorioiden vahvuutena on nähty muun muassa niiden laaja sovellettavuus, kriittinen suhtautuminen ”todellisuuteen” ja sosiaalisten ilmiöiden kontekstualisoiminen (Greenwood et al. 2008, 31-33), mutta samalla on esitetty vaatimuksia myös teorian perusolettamusten selkiyttämistä ja paremmasta rajanvedosta muiden organisaatioita koskevien teorioiden kanssa (Zucker 1987, 460).

Institutionaaliset teoriat organisaatiosta edustavat hyvin monimuotoista tutkimusta, jonka painotukset ovat vaihdelleet viime vuosikymmenten aikana. Teorian tasolla on esitetty eriaviä näkemyksiä institutionaalisten rakenteiden ja yksilöiden toiminnan välisestä suhteesta samoin kuin tutkimuskohteen vakaudesta, ja käytännön tasolla analyysin tasot ja empiirisen tutkimuksen painotukset ovat vaihdelleet (ks. esim. Hirsch & Lounsbury 1997, Zucker 1987). Yhteistä monille teoreettisille suuntauksille on kuitenkin ollut ajatus

instituutioista organisoituina, säännönkaltaisina toimintamalleina jotka ovat saavuttaneet organisaatioiden ulkopuolisen faktan aseman, ja niiden kuulumisesta virallisiin rakenteisiin, jotka eivät ole sidottuja tiettyihin toimijoihin ja tilanteisiin (Zucker 1987, 444).

Institutionaalinen teoria tarjoaa mielestäni mielenkiintoisen mahdollisuuden vastata käsillä olevan työn tutkimusongelmaan, koska se korostaa että organisaatioiden toimintaa ja rakenteita ei voida tarkastella erillään niiden ympäristöstä. Jos organisaatioiden ulkopuolisella kontekstilla ei olisi merkitystä niiden tavoitteiden muodostukseen ja päätöksentekoon, esimerkiksi yritysten toimintaa voitaisiin tarkastella ja selittää puhtaasti niiden voiton maksimointiin tähtäävien rakenteiden ja prosessien kautta. Tässä tapauksessa nimenomaan kiinalaiset rekrytointiyritykset olisi vaikea esittää omana, huomionarvoisena tutkimuskohteenaan.

Sekä institutionaalinen teoria että oma tutkimukseni perustuvatkin siihen ajatukseen, että organisaatioiden kontekstilla on merkitystä, ja että organisaatioiden toiminta saa uusia muotoja vuorovaikutuksessa vallitsevien instituutioiden ja ympäristön muutoksen kanssa. Luvussa 2 kuvattiin lyhyesti Kiinan historiaa vuodesta 1949 nykypäivään, ja maassa tapahtuneen poliittisen ja taloudellisen muutoksen sekä viime vuosikymmeninä toteutettujen, lähinnä valtio-johtoisten reformien voidaan odottaa vaikuttavan yrityksille nykyään avautuviin toimintamahdollisuuksiin ja -odotuksiin.

Tässä luvussa tarkastellaan seuraavaksi erilaisia "instituution" käsitteelle annettuja määritelmiä sekä institutionalismin teorian piirissa käytyä, sen tutkimuskohteita ja teoreettisia taustoja koskevaa keskustelua. Tämän lisäksi esitellään aineiston keruuta ja tarkastelua ohjaavat merkittävimmät käsitteet, sekä sovelletaan niitä Kiinan institutionaalisen kontekstin tarkasteluun. Erityisesti kiinnitetään huomiota Richard Scottin (2008) institutionalismin kolmeen peruspilariin, koska tämä jaottelu paitsi tarkentaa lähestymistapaa tutkimuskohteeseen, toimii myös aineiston keräämisen ja analyysin perustana.

4.1 Instituution määritelmä

”Instituutiolle” on vaikea löytää yhtä, kattavaa määritelmää. Kuten edellä mainittiin, institutionaalista lähestymistapaa on sovellettu eri tieteenalojen piirissä, ja institutionalisoituminen on määritelty esimerkiksi arvoilla kyllästämisenä (Selznick 1996), todellisuutta koskevien määritelmien välittämisen prosessina (Zucker 1977) tai yksilöiden ajattelua ja toimintaa ohjaavien sääntöjen syntyä (Meyer & Rowan 1977). Immergut (1998, 25) onkin esittänyt, ettei ”instituutiolle” ole edes mielekäästä pyrkiä muodostamaan tiettyä määritelmää, vaan eri tutkimussuuntauksia yksinkertaisesti yhdistää kiinnostus institutionaalisten vaikutusten tarkasteluun, riippumatta siitä missä ja miten ne ilmenevät.

Talouden tutkimuksessa on tarkasteltu esimerkiksi sitä, millä tavoin markkinoiden, resurssien ja työjaon tapojen kaltaiset taloudelliset instituutiot vaikuttavat yksilöiden motivaatioihin ja arvoihin. Bowlesin (1998, 75) mukaan taloudelliset instituutiot eivät vain huolehdi tavaroiden ja palveluiden jaosta, vaan taloudellisissa organisaatioissa tapahtuneet muutokset ovat myös muokanneet yhteiskunnallisia arvoja. Esimerkiksi naisten kasvavan osallistumisen työntekoon katsotaan vaikuttaneen feminismin nousuun, perhekoon pienenemiseen sekä seksuaalisen käyttäytymisen muutokseen (ibid. 76).

Politiikan tutkimuksessa taas esimerkiksi lainsäädäntöä, byrokratiaa ja tuomioistuimia on tarkasteltu poliittisina instituutioina, ja ne ovat saaneet huomiota paitsi valtion toiminnan mahdollistajina, myös itsenäisinä poliittisina toimijoina jotka kokoelmiltaan standardoituja toimintakäytäntöjä ja -rakenteita määrittävät ja puolustavat erilaisia intressejä (March & Olsen 1984, 738). Poliittiset instituutiot eivät näin vain heijasta yhteiskunnallisia valtasuhteita, vaan niiden sisäiset prosessit – kuten uusien policyjen luonti, kilpailu ja asiantuntijuus – voivat vaikuttaa historian kulkuun (ibid. 739).

Sosiologisesti suuntautuneet tutkijat vuorostaan ovat siirtäneet huomionsa virallisista säännöistä, normeista ja rakenteista ihmisten toimintaa ohjaaviin merkitysjärjestelmiin. Monet virallisista toimintamalleista on heidän mukaansa nähtävissä kulttuurisidonnaisina käytäntöinä, jotka eivät aina synny puhtaasta tehokkuuden tavoittelusta vaan pikemmin ilmentävät ihmisten toiminnalle merkitystä tuovia ”symbolisia järjestelmiä, kognitiivisia käsikirjoituksia ja moraalimalleja” (Hall & Taylor 1996, 947). Tämä lähestymistapa

lähentää ihmistoiminnan institutionaalisia ja kulttuurisia selityksiä, jopa siinä määrin että kulttuurin ja instituution käsitteiden välinen raja hämärtyy (Ibid., 948).

Instituutioihin kohdistuvassa tutkimuksessa on siis tarkasteltu niitä lukuisia erilaisia tapoja joilla instituutiot voivat selittää ja määrittää yksilöiden ja ryhmien toimintaa, ja esimerkiksi Parsons onkin määritellyt instituutiot ”joukkona yleistettyjä normeja, jotka määrittävät kategorioita toivotulle, hyväksytylle ja kielletyille sosiaalisissa suhteissa ilmenevällä käyttäytymiselle” (Parsons 1960, 177). Oli kyse sitten poliittisista instituutioista, taloudellisista järjestelyistä tai merkitys- ja moraalijärjestelmistä, instituutioita voidaan tarkastella ”pelisääntöinä” jotka kuvaavat yksilöille, ryhmille ja organisaatioille sopivaa ja epäsopivaa toimintaa, ja jotka samanaikaisesti rajoittavat ja mahdollistavat toimijoiden käyttäytymistä koskevia vaihtoehtoja ja valintoja.

Nämä ”pelisäännöt” perustuvat osittain pakottaviin ja resurssiperustaisiin kontrollin muotoihin, mutta sisältävät myös sosiaalisia ja ammatillisia moraalinormeja sekä itsestään selvänä pidettyjä oletuksia ympäröivästä maailmasta, jotka kaikki osaltaan lisäävät sosiaalisen toiminnan vakautta ja ennakoitavuutta (esim. Lawrence 2008; Scott 2008). Instituutiot edeltävät toimintaa, ja syntyvät toiminnan ehtoja koskevien käytäntöjen ja ymmärrysten historiallisen kerrostumisen seurauksena (Barley & Tolbert 1997).

Koska instituution käsitettä on käytetty kuvaamaan ja tarkastelemaan hyvin laajaa ja monitasoista joukkoa yhteiskunnallista toimintaa ja ilmiöitä, instituutiot voikin olla helpompi pyrkiä määrittämään niille yhteisten ominaisuuksien pikemmin kuin samankaltaisten ja muuttumattomien ilmenemismuotojen kautta. Esimerkiksi Peters (1999) on nimennyt instituutioille neljä elementtiä, joiden läsnäolo toimii edellytyksenä tutkimuksellisen lähestymistavan ”institutionaalisuudelle”. Ensinnäkin, instituution on oltava rakenteellinen osa tarkastelun kohteena olevaa yhteiskuntaa, ja lisättävä toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ennakoitavuutta ja säännönmukaisuutta. Instituutiot voivat olla virallisia (esimerkiksi lainsäädäntö tai byrokraattinen virasto) tai epävirallisia (vuorovaikutteinen organisaatioverkosto, joukko jaettuja normeja), mutta kummassakin tapauksessa ne ovat yksilöt ylittäviä ja näille ulkoisia. Toiseksi, instituution tulee olla ajan myötä vähintään jossakin määrin vakiintunut. Kolmanneksi, instituution on vaikutettava yksilöiden käyttäytymiseen. Ja neljänneksi, instituution jäsenten tulee jakaa joitakin yhteisiä arvoja ja merkityksiä. (Peters 2012, 18–19)

4.2 ”Vanha” ja ”uusi” institutionalismi

Instituutioihin kohdistuvan tutkimuksen teoreettisista taustoista puhuttaessa on ollut tapana jakaa lähestymistapa ”uuteen” ja ”vanhaan” institutionalismiin. Vaikka näin suoraviivaiselta kuulostavan jaottelun mielekkyys on sittemmin kyseenalaistettu (Hirsch & Lounsbury 1997; Selznick 1996), kuvastaa se 1970-luvulta alkaen organisaatioiden ja instituutioiden tutkimuksessa tapahtuneita muutoksia ja uusia painotuksia.

Ajatus ihmistoiminnan kuulumisesta institutionaalisiin konteksteihin oli keskeinen jo valistuksen ajan jälkeisissä yhteiskuntatieteissä (ks. esim. Meyer 2008), mutta vasta 1940-luvulla esitettiin ensimmäiset organisaatiot ja instituutiot yhdistävät argumentit. Organisaatioiden institutionaalisen analyysin oppi-isänä mainitaan usein sosiologi Philip Selznick (Scott 2008, 21), joka teoksessaan *Leadership in Administration* (1957) esitti tarpeen erottaa toisistaan ”organisaatiot” ja ”instituutiot”.

Organisaatioista tulee instituutioita kun ne saavuttavat merkityksen yli ja ohi välittömien teknisten vaatimustensa, ja institutionaalinen teoria Selznickin mukaan tutki ”organisatorisesta vuorovaikutuksesta ja mukautumisesta syntyviä selkeitä muotoja, prosesseja, strategioita, näkemyksiä ja kompetensseja” (Selznick 1996, 271). Institutionalisoitumista voitiin näin tarkastella arvojen juurruttamisprosessina, jossa huomio siirtyy organisaatioiden välineellisestä hyödystä niiden luontaiseen (engl.intrinsic) arvoon (Scott 1987, 494). Selznickin (1996, 274) mukaan sosiaalisten prosessien ymmärtäminen edellyttikin yksilöiden toiminnan tarkastelua.

DiMaggio ja Powell (1991) ovat institutionalismin teorian muutosta tarkastellessaan tehneet jaottelun toiminta- ja rakennesuuntatuneisiin tutkijoihin, ja katsovat Selznickin kuuluvan ensimmäiseen, vanhaa institutionalismia edustavaan ryhmään (DiMaggio ja Powell 1991 Hirsch & Lounsburyn mukaan 1997, 407). Siinä missä vanhan insitutionalistisen tutkimussuuntauksen piirissä on korostettu paikallistason analyysin merkitystä ja institutionaalisten rakenteiden on katsottu syntyvän yksilöiden toiminnan ja vuorovaikutuksen tuloksena, uusi institutionalismi nosti huomion organisaatioiden sisäisistä prosesseista niiden laajempaan ympäristöön (Scott 2008, 45).

Tämän näkökulman mukaan organisaatiomuotoihin eivät vaikuta vain organisaatioiden sisäiset sosiaaliset suhdeverkostot ja vaihtoprosessit, vaan niiden viralliset rakenteet kuvastavat myös laajempia sosiaalista todellisuutta koskevia jaettuja käsityksiä ja

uskomuksia (Scott 1987, Meyer & Rowan 1977). Paikallistason sijaan korostetaan organisaatiokentän ja yhteiskunnan analyysiä, ja markkinoiden, asiakkaiden ja kilpailijoiden lisäksi huomio on myös muissa toimijatyypeissä, kuten valtiossa ja ammattiyhdistyksissä (Scott 1987, 497–498). Uuden institutionalismin edustajat ovat keskittyneet esimerkiksi organisaatiomuotojen, rakenteellisten elementtien ja sääntöjen tarkasteluun: instituutiot muodostuvat itsestään selvinä pidetyistä toimintakuvauksista, säännöistä ja luokitteluista, eivät normeista tai arvoista (DiMaggio ja Powell 1991 Selznickin mukaan 1996, 276).

Sekä politiikan, talouden että sosiologian tutkimuksessa uusi institutionaalinen näkökulma nosti tutkimuksen tason lisäksi toimijoiden päätöksenteon tarkastelun uuteen valoon. Esimerkiksi politiikan tutkimuksen piirissä on pyritty selittämään, miksi toimijoiden julkisesti ilmaisemat preferenssit eivät aina välttämättä kuvaa näiden todellisia intressejä. Poliittista toimintaa ei uuden institutionalismin mukaan voidakaan tarkastella lähtökohtaisesti yksinomaan intressien määrittelyn avulla, koska instituutiot vaikuttavat sekä yksilöllisten että kollektiivisten intressien artikulointiin ja ilmaisuun (Immergut 1998, 12). Instituutiot eivät määrää ennalta ihmisten toimintaa, mutta – sääntöjen ja menettelytapojen muodossa – ne tarjoavat kontekstin joka auttaa ymmärtämään toimijoiden valintoja (ibid. 26). Sekä strategiset laskelmat että yksilöiden tulkinnat vallitsevista moraalikoodistoista ohjaavat poliittista toimintaa, ja kumpikin muokkautuu olemassa olevien ja historiallisesti muuttuvien instituutioiden vaikutuksessa (esim. Hall & Taylor 1996).

Talouden tutkimuksen piirissä uusi institutionalismi on merkinnyt muiden kuin vain markkinaperustaisten lainalaisuuksien tarkastelua taloudellisen toiminnan selittämiseksi, mutta tutkijat ovat olleet erimielisiä siitä missä määrin institutionaalinen konteksti lopulta vaikuttaa toimijoiden päätöksentekoon. Yhtäältä on haluttu ylläpitää ajatusta hyötynsä maksimoivasta toimijasta, joka arvioi erilaisten sääntelyjärjestelmien – markkinoiden, organisaatioiden hybridimallien ja hierarkioiden – toimivuutta suhteessa lakien, normien ja vakiintuneiden tapojen muodostamiin ”taustaolosuhteisiin” (Scott 2008, 29–30). Uuden institutionalismin piirissä toimivien rationaalisen valinnan teoreetikoiden näkemyksen mukaan instituutiot voidaankin huomioida yksilöiden valintoihin ja toimintaan vaikuttavina muuttujina, mutta säännöt, menettelytavat ja niiden toimeenpanomekanismit syntyvät päämääräsuuntautuneen ja tietoisuuden suunnittelun

tuloksena, ja niiden tarkoituksena on vakauttaa toimijoiden välisen vuorovaikutuksen epävarmuutta (Koelbe 1995, 240).

Toisaalta talouden tutkimuksessa on nähty tarpeelliseksi myös korostaa tapoja joilla instituutiot muokkaavat taloutta. Rationaalisten preferenssien sijaan taloudellista toimintaa ohjaavat tämän näkökulman mukaan kulttuuri- ja kontekstiriippuvaiset viralliset (säännöt, lait ja organisaatiot) ja epäviralliset (tavat, rutiinit ja normit) instituutiot, jotka vuorostaan ovat sosiaalisesti luotuja ja siten myös itsessään avoimia muutokselle (Amin 1999, 367–368).

Myös sosiologit ovat tarkastelleet tilanteita, joissa toimijoiden päätöksentekoon ja valintoihin voivat vaikuttaa näiden organisaation varsinaisten tehokkuusvaatimusten sijaan myös laajemman institutionaalisen ympäristön kulttuuriset säännöt ja toimintaa koskevat uskomukset. Meyer ja Rowan ovat kuvanneet näitä jaettuina uskomuksia ”institutionaalisiksi” tai ”rationaalisiksi myyteiksi”, jotka omaksuvat teknisen lähestymistavan sosiaalisen toiminnan päämääriin ja säännönkaltaisesti määrittävät sopivan tavan näiden päämäärien saavuttamiseksi. Nämä myytit ovat paitsi rationalisoituja ja persoonattomia, myös korkeasti institutionalisoituja ja siten osittain yksilöiden ja organisaatioiden arvioinnin ulottumattomissa (1977, 343–344).

Organisatoriset myytit ja rituaalit edustavat hallitsevia käsitteitä työn organisoinnin tavoista (Selznick 1996, 274), jopa siinä määrin että monien organisaatioiden viralliset rakenteet voivat heijastaa niiden institutionaalisen ympäristön myyttejä ja legitimaation tavoittelun tapoja pikemmin kuin niiden varsinaisen työtoiminnan vaatimuksia (Meyer & Rowan 1977, 341). Esimerkiksi tuotannon, tilinpidon, rekrytoinnin ja tietojenkäsittelyn kaltaiset tekniset prosessit kuuluvat itsestään selvästi liiketoimintaa harjoittaviin organisaatioihin, riippumatta siitä lisäävätkö ne kyseisten organisaatioiden toiminnan tehokkuutta (Ibid., 344). Myöhemmin myös DiMaggio ja Powell ovat kiinnittäneet huomiota institutionaaliseen kontekstiin, jossa organisaatioiden muutos on seurausta erilaisista mekanismeista jotka johtavat organisaatioiden suurempaan samankaltaistumiseen, mutteivät välttämättä suurempaan tehokkuuteen (1983, 147).

Institutionaalista teoriaa soveltavat ja kehittävät tutkijat ovat myös korostaneet toimijoiden ja instituutioiden välisen suhteen vuorovaikutuksellisuutta. DiMaggion ja Powellin sekä Meyerin ja Rowanin kaltaiset aikaiset uusinstitutionalistiset tutkijat

korostivat tapoja joilla institutionaaliset mekanismit rajoittavat organisaatioiden rakenteita ja toimintaa (Scott 2008, 76), mutta sittemmin on kiinnitetty kasvavassa määrin huomiota myös tapoihin joilla toimijat voivat pyrkiä paitsi vastustamaan instituutioista lähtöisin olevaa kontrollia, myös muuttamaan niitä (kts. esim. Lawrence 2008; Oliver 1991). Virallisten instituutioiden rakenne ja niiden todellinen toimeenpano eivät aina kohtaa, ja tällaiset rakenteen ja toiminnan väliset aukot mahdollistavat instituutioiden muodon, funktion ja jopa merkittävyyden kyseenalaistamisen (Streeck & Thelen 2005, 19).

Tutkijoiden ja teoreetikoiden huomio on siis siirtynyt organisaatioiden päämääräorientoituneesta toiminnasta ja käytännöistä niiden välittömät tavoitteet ohittaviin tai ylittäviin työn organisoinnin tapoihin. Puhtaasti omien subjektiivisten preferenssiensä pohjalta päätöksiä tekevän, rationaalisen toimijan sijaan esiin nousee kuva erilaisten taloudellisten, poliittisten ja sosiaalisten instituutioiden vaikutuksen alla toimivista organisaatioista ja yksilöistä, joihin kohdistuu sekä niiden normien ja arvon muodostusta että toiminnan organisoimista koskevia paineita. Samalla huomio on siirtynyt yksittäisen organisaation sisältä sen laajempaa ympäristöön, ja yhtenä uuden institutionalismin vahvuutena onkin nähty sen tarjoama mahdollisuus maakohtaiseen tutkimukseen (Thelen et al. Koelben mukaan 1995, 237).

4.3 Avainkäsitteiden määrittelyä

Kuten yllä kuvatusta instituution määritelmää ja uuden institutionalismin painotuksia koskevasta keskustelusta voidaan nähdä, instituutiot muodostavat hyvin monimuotoisen tutkimuskohteen, jonka toimintalogiikasta ja lopullisesta painoarvosta voidaan esittää runsaasti erilaisia, mutta hyvin perusteltuja näkökulmia. Käsillä olevan tutkielman tutkimusongelma kuitenkin edellyttää selkeästi rajattua lähestymistapaa, joka tarjoaa mahdollisuuden tutkimuskohteenä olevan organisaation ja sen ympäristön välisen suhteen systemaattiseen tarkasteluun. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi Kiinan institutionaalista kontekstia tullaan tarkastelemaan Richard W. Scottin (2008) muotoilemien institutionalismin kolmen peruspilarin avulla, jotka paitsi ohjaavat näkökulman muodostusta, toimivat myös perustana tutkimuksen aineiston keräämiselle ja tarkastelulle.

4.3.1 Institutionalismien peruspilarit

Vuonna 1983 ilmestyneessä artikkelissaan ‘The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality’, DiMaggio ja Powell korostivat organisaatioiden kilpailevan paitsi resursseista ja asiakkaista, myös poliittisesta vallasta ja institutionaalisesta legitimitetistä. Edellisten tavoittelu voi auttaa turvaamaan organisaatioiden selviytymisen ympäristössä jossa niiden välillä vallitsee vapaa ja avoin kilpailu, mutta DiMaggion ja Powellin mukaan modernien organisaatioiden toiminnan ja muutoksen ymmärtäminen edellyttää institutionaalista lähestymistapaa (1983, 150). Organisaatiokentällä on identifioitavissa kolme mekanismia – standardoituihin menettelytapoihin ja sääntöihin perustuvat pakotteet, ammatilliset normit sekä epävarmuuteen perustuva matkiminen – jotka kaikki osaltaan selittävät organisaatioiden rakenteiden, prosessien ja toiminnan samankaltaistumista (ibid. 154).

Myöhemmin Scott on pyrkinyt tuomaan yhteen instituutioita koskevaa laajaa keskustelua, ja on määritellyt instituutioille kolme analyttistä elementtiä – regulatiivinen, normatiivinen, ja kulttuuris-kognitiivinen – jotka ”yhdessä niihin liitettyjen toiminnan ja resurssien kanssa tuovat vakautta ja merkitystä sosiaaliseen elämään” (2008, 48). Nämä peruspilarit sekä rajoittavat että mahdollistavat toimintaa, ja prosessiluonteensa vuoksi ovat myös alttiita muutokselle (ibid. 50).

Useimmissa sosiaalisissa järjestyksissä voidaan havaita kaikkien kolmen elementin erilaisia yhdistelmiä, vaikka joissain tapauksissa jokin institutionaalisista pilareista voi olla hallitsevassa asemassa. Scott myös korosti, että joskus institutionaaliset elementit voivat olla ristiriidassa keskenään, ja suositeltavia valintoja ja toimintatapoja koskeva sekaannus paitsi tuo toimijoiden käyttöön erilaisia resursseja, myös mahdollistaa institutionaalisen muutoksen (ibid.62).

4.3.1.1 Regulatiivinen ympäristö

Regulatiivisista paineista puhuttaessa korostuu erityisesti instituutioiden toimintaa rajoittava luonne. Erilaiset lait, säännöt, toimintaohjeet ja sopimukset määrittävät rajat yksilöiden ja organisaatioiden toiminnalle, ja niiden noudattaminen turvataan valvonnan ja sanktioiden – sekä rangaistusten että kannustimien – avulla. Esimerkiksi yhtenäinen lainsäädännöllinen ympäristö vaikuttaa organisaatioiden toimintatapoihin ja rakenteisiin: sopimuslaki, tilikausia koskevat säädökset, vuosiraportit ja taloudellista raportointia

koskevat vaatimukset edellyttävät kaikki organisaatioilta käytäntöjä joilla taataan niiden lainmukainen toiminta (DiMaggio & Powell 1983, 150).

Koska toimijoiden välisen vuorovaikutuksen sääntely voi osoittautua kalliiksi ja vaikeaksi, sen toimeenpano ja valvonta voidaan ulkoistaa kolmannen osapuolen hoidettavaksi (Scott 2008, 53). Yhteiskunnissa jotka kansakunnan ja valtionmuodostuksen kautta ovat luoneet ja ylläpitävät rationaalis-legaalista järjestystä, on ollut tavallista luovuttaa kollektiivista auktoriteettia instituutioille jotka legitimoivat tiettyjä organisatorisia rakenteita (Meyer ja Rowan 1977, 347). Moderneissa yhteiskunnissa varsinkin legitimoitua pakkovaltaa käyttävä valtio yhdessä poliisi- ja oikeuslaitoksen kanssa säätelevät yksityisten kansalaisten, organisoitujen ryhmien ja yritysten toimintaa. Ongelmia voi kuitenkin syntyä, jos neutraaliksi tarkoitettu kolmas osapuoli alkaa hyödyntää sääntely- ja toimeenpanovaltaansa omien intressiensä edistämiseksi. Lait ja säännöt eivät myöskään ole aina yksiselitteisiä, ja näissä tapauksissa niiden normatiivinen ja kulttuuris-kognitiivinen tulkinta voi osoittautua niiden sanktiovaltaa vaikuttavammaksi (ibid. 54).

4.3.1.2 Normatiivinen ympäristö

Jos regulatiiviseen pilariin nojaavat instituutiot perustavat vaikutusvaltansa lähinnä lakiin ja sanktioihin, normatiivisissa järjestelmissä hyväksyttävien tavoitteiden ja toiminnan määrittely tapahtuu sosiaalisten velvoitteiden ja moraalisen valvonnan avulla. Arvot määrittävät toiminnalle toivottavat tavoitteet, ja normit kuvaavat legitimejä keinoja näiden päämäärien saavuttamiseksi. (Scott 2008, 55)

Arvot ja normit yhdessä voivat kohdistua kaikkiin järjestelmän jäseniin, mutta ne myös määrittelevät nimettyjä rooleja tietyille toimijoille tai toimijaryhmille. Oli kyse sitten ajan myötä epävirallisesti syntyneistä tai virallisesti konstruoiduista tehtävistä, ne kuvaavat tiettyihin toimijoihin kohdistuvia odotuksia ja sosiaalisia velvoitteita. Siinä missä regulatiivisten rajoitusten rikkominen voi johtaa syyllisyyden toteamiseen ja toisen tai kolmannen osapuolen määräämiin sanktioihin, kyvyttömyys noudattaa moraalisääntöjä synnyttää toimijoissa itsessään tunteen häpeästä ja itsekunnioituksen menettämisestä. (Scott 2008, 55–56)

DiMaggio ja Powell ovat yhdistäneet institutionaalisen kontekstin normatiiviset paineet lähinnä ammattimaistumiseen (engl.professionalization). Tietyn ammatin edustajat ovat kokeneet tarpeelliseksi määritellä omaa työtään koskevia toimintaohjeistuksia, ja luoda perustan ammatilliselle autonomialleen. DiMaggion ja Powellin mukaan ammattien sisäiseen yhtenäistymiseen vaikuttavat koulutusinstituutioissa luodut ja omaksutut organisatoriset normit sekä kasvavat ammatilliset verkostot, jotka erilaisten ammattiyhdistysten muodossa määrittävät rajoja jäsentensä hyväksytylle toiminnalle. (DiMaggio & Powell 1983, 152). Saavuttamalla avainaseman oman toimialansa tai ammattiyhdistyksensä sisällä organisaatiot voivat lisätä legitimitettiään ja näkyvyyttään, ja toimia esimerkkinä muiden yritysten toiminnan organisointitavoille (ibid.153).

4.3.1.3 Kulttuuris-kognitiivinen ympäristö

Instituutioita koskevan kulttuuris-kognitiivisen näkemyksen mukaan ryhmien ja organisaatioiden toimintaa ei voida selittää vain näiden objektiivisten olosuhteiden perusteella, vaan toiminnan tutkimuksessa on huomioitava myös toimijoiden subjektiivinen tulkinta vallitsevista olosuhteista (Scott 2008, 57). Yksilöiden toimintaa eivät ohjaa vain regulatiivisen ympäristön pakkomekanismit tai näihin kohdistuvat normatiiviset odotukset, vaan myös yksilöiden tapa käsitellä erilaisia tilanteita koskevaa informaatiota ja liittää niihin merkityksiä.

Edellä (kts. s. 28) on viitattu sosiologisesti suuntautuneisiin institutionalismin tutkijoihin, joiden näkemyksen mukaan toimijoiden päätöksentekoon ja valintoihin voivat vaikuttaa näiden organisaation varsinaisten tehokkuusvaatimusten sijaan myös laajemman institutionaalisen ympäristön kulttuuriset säännöt ja toimintaa koskevat uskomukset. Instituutioiden kulttuuris-kognitiivisessa tarkastelussa korostuukin juuri ajatus siitä, että toimijoiden tulkinnat ympäröivän maailman tapahtumista muokkautuvat ulkoisten kulttuuristen kehysten vaikutuksen alaisina (Scott 2008, 57).

Kulttuuri kuvastaa osaltaan erilaisia tilanteita koskevia jaettuja käsityksiä, ja mukautuminen itsestään selvänä pidettyihin toimintaa ohjaaviin logiikkoihin vähentää toimijoiden kokemaa epävarmuutta (Scott 2008, 51). Vallitsevat käsitykset hyväksyttävistä toimintatavoista eivät perustu viralliseen sanktiovaltaan tai moraalituomioihin, vaan rutiineja noudatetaan koska muita vaihtoehtoja ei edes osata kuvitella.

4.3.2 Institutionaalinen legitimitetti ja organisatoriset reaktiot

Edellä kuvatut kolme institutionalismin peruspilaria kuvaavat kaikki tapoja joilla organisaatioihin kohdistuu niiden toimintatapoja ja rakenteita koskevia paineita. Mukautuminen lainsäädännöllisiin vaatimuksiin, moraalisiin velvoitteisiin ja kulttuurisesti tuettuihin toiminnan organisoinnin tapoihin yhdessä lisäävät organisaation legitimitettä, ja ne voivat hyödyntää legitimitettiään lisätäkseen kannatustaan ja siten myös selviytymismahdollisuuksiaan (Meyer & Rowan 1977, 349).

Parsons on määritellyt legitimitetin arvojen kautta: siinä määrin kuin toiminta sijoittuu sosiaaliseen järjestelmään, sen legitimitettä arvioidaan suhteessa kyseisen järjestelmän jaettuihin tai yleisiin arvoihin (Parsons 1960, 175). Yksilöiden mukautuminen vallitseviin arvoihin legitimoii näiden toimintaa, ja instituutiot hyväksyttävän ja kielletyn toiminnan kategorioita määrittävinä yleistettyinä normeina tarjoavat käyttäytymiselle legitimoidun suunnan (ibid.177). Toiminnan legitimitettä siis vaikutetaan arvioitavan siinä määrin kuin sen tavoitteet noudattavat ja edistävät vallitsevia arvoja ja normeja.

Meyer ja Rowan sen sijaan ovat kiinnittäneet huomion organisaatioiden rakenteisiin ja toimintatapoihin. Moderneissa yhteiskunnissa rationalisoidut myytit määrittävät säännönmukaisesti hyväksyttävät tavat teknisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ja organisaatioiden rakenteita ja prosesseja koskevia käytäntöjä legitimoii oletus niiden rationaalisesta tehokkuudesta (1977, 347). Tässä tilanteessa organisaatioiden on omaksuttava tiettyjä toimintatapoja ja -malleja välttääkseen vaikuttamasta illegitiimeiltä, ja mukautuminen ympäröiviin instituutioihin voi johtaa organisaatioiden samankaltaistumiseen (Meyer & Rowan 1977; DiMaggio ja Powell 1983). Organisaatioiden virallisten rakenteiden ja niiden toimintaa kuvaavan sanaston vakiintuminen, ulkoisten arviointikriteerien omaksumisen sekä organisaation sisäisten ja ulkoisten suhteiden vakautuminen ovat kaikki seurausta organisaatioiden legitimitetin tavoittelusta (Meyer & Rowan 1977, 349–351).

Organisaatioiden regulatiivinen, normatiivinen ja kulttuuris-kognitiivinen ympäristö edustavat kaikki erilaisia legitimitetin lähteitä, ja organisaatioilla on siten usein monia samanaikaisia ”yleisöjä” jotka niiden on vakuutettava toimintansa hyväksyttävyydestä ja sopivuudesta. Nykyään varsinkin valtiolliset toimijat ja ammattiyhdistykset edustavat tällaisia auktorisoituja suvereenia, joilla on valta arvioida organisaatioiden toiminnan

legitimiteettiä ja myöntää niille erilaisia sertifikaatteja ja valtuutuksia (Scott 2008, 60). Toisaalta samalla kun organisaatioiden on huomioitava erilaiset legitimitetin lähteet, voivat ne myös vaihdella sen mukaan missä määrin niiden toiminta lopulta on riippuvaista mukautumisesta ympäristön samankaltaistaviin paineisiin. Tuotantoperustaiset organisaatiot toimivat tiukkojen tuloskeskeisten kontrollien alaisuudessa ja niiden menestys usein riippuu lähinnä suhdeverkostojen ylläpidosta, kun taas voimakkaan institutionalisoituneiden organisaatioiden on mukauduttava yhdenmukaistaviin institutionaalisiin sääntöihin (Meyer & Rown 1977, 354).

Organisaatiot eivät myöskään aina passiivisesti mukaudu insitutionaalisesta ympäristöstä välittyviin oletuksiin ja vaatimuksiin, ja niillä on käytössään vaihtoehtoisia strategioita institutionaalisiin prosesseihin reagoimiseksi. Oliver nimeää organisaatioille viisi tällaista strategiaa jotka ovat: alistuminen, kompromissit, välttely, vastustus sekä manipulointi (Oliver 1991). Alistumalla yhdenmukaistaviin paineisiin organisaatio maksimoi institutionaalisen legitimitettinsä ja suojelee itseään julkiselta kritiikiltä. Kompromisseihin turvautuminen taas usein perustuu tilanteeseen jossa organisaatioon kohdistuu keskenään ristiriitaisia vaatimuksia, mikä edellyttää niiltä tasapainottelua erilaisten paineiden välillä sekä neuvottelua relevanttien auktoriteettien kanssa. Vaikka organisaatio pyrkii mukautumaan institutionaalisiin sääntöihin, normeihin ja arvoihin, totteleminen on vain osittaista ja tapahtuu ainakin osittain organisaation omien intressien ehdoilla (ibid.153–154).

Välttely-strategiaan turvautuva organisaatio jo astetta enemmän haastaa yhdenmukaistavia paineita. Organisaatio voi tällöin pyrkiä piilottamaan tottelemattomuutensa mukautumisen kulissin taakse, välttelemään ulkoisia tarkastuksia tai poistumaan institutionaalisten sääntöjen ja odotusten piiristä (Oliver 1991, 154). Tavoitteiden tulkinnanvaraisella määrittämisellä, työntekijöiden suurella autonomialla sekä valvonnan ja arviointien paljolti seremoniallisella luonteella erotetaan organisaation viralliset rakenteet ja todelliset toimintatavat toisistaan, ja ylläpidetään mielikuvaa legitimoiviin paineisiin mukautumisesta (Meyer & Rowan 1977, 357).

Vastustus merkitsee kieltäytymistä mukautua institutionaalisiin paineisiin. Organisaatio joko jättää siihen kohdistuvat velvoitteet huomiotta, haastaa niiden toimivuuden tai avoimesti hyökkää niitä vastaan tarkoituksenaan arvostella institutionaalisia normeja tai sanoutua niistä irti. Manipulaatioon turvautuva organisaatio pyrkii itse muuttamaan

vallitsevia instituutioita, joko muokkaamalla instituutionalisten paineiden lähdeä itselleen edullisemmaksi, muuttamalla vallitsevia arvoja, normeja ja standardeja, sekä kontrolloimalla siihen paineita kohdistavia tahoja. (Oliver 1997, 156–157)

4.3.3 Institutionaalinen muutos

Vaikka instituutiot määritellään muun muassa ainakin jonkinasteisen vakauden ja pysyvyyden mukaan, eivät ne ole immuuneja muutokselle, ja instituutioiden muuttumisesta on esitetty sekä rakenteellisia että legitimizeetti-perustaisia teorioita. Edellisen näkökulman mukaan rakenteelliset olosuhteet – taloudelliset, sosiaalipoliittiset ja historialliset – muokkaavat institutionaalista muutosta, eikä muutoksella ole kollektiivista subjektiivista tai normatiivista perustaa (Gilley 2007, 260). Instituutioiden katsotaan muuttuvan etuoikeutettujen taloudellisten ryhmien, sosiaalisten voimien ja polkuriippuvaisten prosessien vaikutuksen alaisena, eikä kansalaisilla kokonaisuutena ole mahdollisuutta lähteä tietoisesti tavoittelemaan muutosta.

Uuden institutionalismin piirissä varsinkin historiallisesti suuntautuneet tutkijat ovat korostaneet instituutioiden kehittymistä polkuriippuvuuden ja tarkoittamattomien seurauksien vaikutuksessa (Hall & Taylor 1996, 938). Historiallisen vertailevan analyysin avulla voidaan pyrkiä tarkastelemaan instituutioiden muutokseen ja syntyyn vaikuttaneita kompleksisia rakenteita, mutta kausaalisuhteiden kontekstiriippuvaisuuden vuoksi on vaikea nimetä tiettyä joukkoa tekijöitä jotka ovat ratkaisevasti vaikuttaneet instituutioiden kehittymiseen (Immergut 1998, 19). Historialliset sattumanvaraisuudet ja toimijoiden ennakoimattomat valinnat haastavat logiikkaan nojaavat selitykset, ja instituutioiden menneisyyden tarkastelu voikin antaa viitteitä niitä koskevista tulevista vaihtoehdoista (ibid. 19).

Legitimizeetti-perustainen lähestymistapa sen sijaan korostaa instituutioiden muuttumista ”julkisen mielipiteen” vaikutuksen alaisena. Instituutiot on tämän näkemyksen mukaan luotu ylläpitämään niiden suorituskyydyn perustuvaa legitimizeettiä, ja tämän suorituskyydyn heiketessä myös paine niiden muuttamiseen kasvaa. Tämä näkökulma korostaakin instituutioiden endogeenista luonnetta: instituutiot sekä syntyvät legitimizeetin tavoittelusta että ylläpitävät sitä (Gilley 2007, 260), ja instituutioiden heikkeneminen tai häviäminen on usein seurausta tilanteesta jossa vallitseva toiminnan logiikka tai hallintarakenne menettää legitimizeettinsä. Deinstitutionalisoituminen Scottin

mukaan on prosessi jonka seurauksena instituutio heikkenee ja häviää, ja johon usein liittyy uuden kilpailevan vaihtoehtoisen logiikan kehittyminen (Scott 2008, 200). Tämä prosessi voi kohdistua kaikkiin kolmeen edellä määriteltyyn institutionaaliseen pilariin, ja se koskee sekä toimintaa koskevia uskomuksia että varsinaista käyttäytymistä (ibid.196).

Ottamatta kantaa siihen kumpi näkökulma institutionaaliseen muutokseen kantaa parempaa selitysvoimaa – rakenteellinen vai legitimizeetti-perustainen – instituutioiden voidaan katsoa muuttuvan päämääräorientoituneen toiminnan seurauksena todennäköisemmin kuin alitajuisena poikkeamana totutuista toimintatavoista. Streeckin ja Thelenin mukaan viralliset instituutiot muuttuvat tietoisien valinnan seurauksena, kun taas epävirallisten normien ja arvojen muutoksen taustalla on kulttuurinen evoluutio (2005, 10). Vaikka tämä voi joissain tapauksissa pitää paikkansa, vaarana on institutionaalisen muutosprosessin liiallinen yksinkertaistaminen. Lainsäädäntö sekä muut regulatiivisen pilarin elementit voivat muuttua strategisten ja laskelmallisten prosessien seurauksena, mutta niillä on oma evolutiivinen historiansa. Samoin normatiiviset ja kulttuuris-kognitiiviset elementit – vaikka usein kehittyvät vuorovaikutuksen seurauksena – voivat olla rationaalisesti luotuja ja muokattuja (Scott 2008, 97).

Barleyn ja Tolbertin (1997) mukaan instituutioiden toimivuuden ja legitimizeetin kollektiivinen kyseenalaistaminen edellyttää usein muutosta näiden ulkoisessa kontekstissa. Uudet teknologiat, kosketus uusien kulttuurien kanssa sekä taloudelliset kriisit kaikki kuvaavat olosuhteita joiden seurauksena yksittäiset toimijat voivat tulla tietoisiksi instituutioiden muuttamisen tai uusien luomisen tarpeesta.

Institutionaalisen muutoksen taustalla voikin olla monia syitä, ja esimerkiksi Oliver on nimennyt näitä kolme: funktionaaliset, poliittiset sekä sosiaaliset. Funktionaalisia muospaineita syntyy kun vallitsevien toimintatapojen suorituskyky heikkenee, tai instituutioiden asiakkaiden preferenssit muuttuvat. Poliittiset syyt perustuvat usein muutokseen vallassa joka on aiemmin tukenut tiettyjä institutionaalisia järjestelyjä, sekä taloudellisten intressien harjoittamaan lobbaukseen. Sosiaaliset paineet taas perustuvat ryhmien eriytymiseen ja vallitsevan normatiivisen konsensuksen fragmentoitumiseen. (Oliver 1992 Scottin mukaan 2008, 196–198)

Muutoksen voi panna alulle usea taho, ja Scottin mukaan tällaisia institutionaalisia muutosagentteja ovat esimerkiksi kansallisvaltio, ammatit, erilaiset yhdistykset, yritysliitti, sivulliset toimijat sekä sosiaaliset liikkeet (Scott 2008, 98–103). Myös instituutioiden jäsenet sekä ylläpitävät että muokkaavat niitä, ja instituutioita luodaan ja muutetaan jatkuvasti erilaisten toimijoiden taholta. Nämä toimijat eroavat intresseiltään, normatiivisilta sitoumuksiltaan, valtaresursseiltaan sekä tiedonkäsittelykapasiteetiltaan, eivätkä institutionaalisten muutosprosessien etenemistavat sen paremmin kuin seurauksetkaan ole aina kontrolloitavissa tai ennustettavissa (Streeck & Thelen 2005, 16).

4.4 Kiinan institutionaalinen konteksti

Institutionaalista lähestymistapaa on sovellettu runsaasti Kiinan tarkasteluun. Tutkimuskohteet ovat vaihdelleet paikallisista yrityksistä (Feng & Wang 2009) ja monikansallisista firmoista (Wilson 2008) NGO:iden (Yang 2005) ja kommunistisen puolueen toimintaan (Gilley 2007). Tutkimuksen painopiste on ollut varsinkin Kiinan taloudellisten ja poliittisten reformien etenemisessä, tavoissa joilla erilaiset toimijat ovat mukauttaneet toimintaansa uusiin olosuhteisiin, sekä strategioissa joihin nämä ovat turvautuneet pyrkiessään hyödyntämään sekä muuttamaan vallitsevia instituutioita.

Edellä on jo kuvattu Kiinassa vuodesta 1976 toteutettuja reformeja, ja maassa voidaan katsoa tapahtuneen samanaikaista deinstitutionalisoitumista ja institutionalisointia. Esimerkiksi työvoimalainsäädännössä *danwei*-järjestelmän purkaminen on merkinnyt aiemmin merkittävien työllistymistä ja sosiaaliturvaa koskevien toimintatapojen ja –käytäntöjen häviämistä, ja samalla on luotu uutta taloudellista toimintaa ja työvoiman oikeuksia ja velvollisuuksia koskevaa lainsäädäntöä.

Toisaalta Kiinassa uusien instituutioiden luominen vaikuttaa suuressa määrin tapahtuneen aiemman järjestelmän säilymisen rinnalla. Taloudelliset reformit ovat hajauttaneet valtion kontrollia, mutta keskusvalta yhä ohjaa taloudellisen toiminnan kehittymistä (Park & Luo 2001, 460). Vaikka kapitalistiset markkinainstituutiot ovat tuoneet mukanaan uutta sääntelyä ja uusia toiminnan logiikoita, niiden rinnalla ovat säilyneet ja kehittyneet valtiojohtoisen taloudellisen suunnittelun ja kommunistisen puolueen kaltaiset vanhat sosialistiset instituutiot (Batjargal 2005, 3).

Puoluevaltio vaikuttaakin olevan Kiinan kontekstissa merkittävin institutionaalinen muutosagentti. Kommunistinen puolue on onnistunut ylläpitämään omaa poliittista legitimitettiään, eikä Kiinassa ole vuoden 1989 opiskelijaliikkeen sekä siihen liittyneen yhteiskunnallisen levottomuuden jälkeen juuri ollut havaittavissa vapaata (engl.uncontained) institutionaalista muutosta. Gilley'n (kts. edellä s. 39) tekemän erottelun perusteella tähän löytyy kahdenlaisia selityksiä. Yhtäältä rakenteelliset tekijät kuten heikot ammattijärjestöt, kontrolloitu media, vahvasti säännelty kansalaisyhteiskunta sekä alueiden ja yhteiskuntaluokkien välinen taloudellinen kilpailu ovat toimineet esteenä muutokselle. Toisaalta radikaalien institutionaalisten muutosten puute voi olla myös seurausta Kiinan kansalaisten preferensseistä pikemmin kuin näiden sorrosta (Gilley 2007, 266). Niin kauan kuin kommunistinen puolue onnistuu ylläpitämään legitimitettiään talouden jatkuvan kasvun avulla, vaatimukset merkittävistä institutionaalisista muutoksista rajoittunevat jatkossakin yksittäisiin ja tukahdutettavissa oleviin mielenilmauksiin ja purkauksiin.

Kiinan avautuminen kansainväliselle kaupalle ja vaihdolle on merkinnyt myös sitä, että maan johtajiin ja viranomaisiin itseensä kohdistuu uudenlaisia paineita ja odotuksia. Kiinan on noudattanut ”valikoivaa sopeuttamista” suhteessa WTO:n ja GATT:n vaatimuksiin taloudellisen toiminnan sääntelyn selkiyttämistä (Potter 2003; kts. edellä s. 11), mutta myös muilla kansainvälisillä ja paikallisilla toimijoilla on ollut vaikutusta kansainvälisten lainsäädännöllisten normien omaksumiseen. Vuoden 1978 jälkeen esimerkiksi ulkomaisten sijoittajien ja paikallisten viranomaisten yhteisissä intresseissä on ollut kehittää maan lainsäädännöllisiä organisaatioita (Wilson 2008, 26). Vaikka ovatkin auttaneet paikallisia viranomaisia omaksumaan kansainvälisiä normeja noudattavia virallisia toimintakäytäntöjä, monikansalliset yritykset ovat toisaalta myös joissain tapauksissa osittain mukautuneet paikallisiin toimintatapoihin. Nämä ovat esimerkiksi noudattaneet ”maan tapaa” hyödyntää henkilökohtaisia suhteita avainasemassa olevien virkamiesten kanssa erilaisten etujen saavuttamiseksi, mikä on myös osaltaan auttanut edistämään Kiinan lainsäädännön kehittymistä (Wilson 2008; aiheesta lisää kts. esim. Klimis 2010).

Seuraavassa osiossa tarkastelen paikallisten yritysten institutionaalista kontekstia Kiinan yhteiskunnallisessa ja liiketoimintaympäristössä Scottin (2008) kolmen institutionaalisen pilarin näkökulmasta. Yritysten regulatiivisen, normatiivisen sekä kulttuuris-kognitiivisen ympäristön esittely paitsi perustuu aiempaan Kiinaa koskevaan tutkimukseen, myös toimii pohjustuksena käsillä olevan työn metodologia-osuudelle (luku 5).

4.4.1 Yritysten regulatiivinen konteksti

Kiinassa yritysten toimintaa koskevan sääntelyn kehitys kuvaa mielestäni erityisen hyvin tapoja joilla organisaatioiden regulatiivisen ympäristön voidaan katsoa sekä rajoittavan että mahdollistavan niiden toimintaa. Kiinan kansantasavallassa lainsäädännön reformit ovat seuranneet varsin tiukasti kommunistisen puolueen johtajien poliittisia strategioita, ja samalla ne ovat merkittävässä määrin muokanneet käsityksiä sekä organisaatioiden että yksilöiden hyväksyttävästä käyttäytymisestä.

Yksityisten yritysten sääntely-ympäristö Kiinassa on muuttunut radikaalisti kommunistisen puolueen vallassaolon aikana. 1950-luvulla yksityisyrietykset siirrettiin valtion omistukseen, eivätkä ne voineet alkaa taas toimia vapaasti kuin vasta vuonna 1978, reformien aloittamisen jälkeen (Chen 2007, 56). Alkuvaiheessa sääntelyn puute toi turvattomuutta ja epävarmuutta yksityisen sektorin toimintaan, ja vasta 1980-luvun lopulta alkaen on ollut havaittavissa yritysten institutionaalisen ympäristön vakautumista. Vuoden 1988 laki yksityisten yritysten toiminnasta (ibid. 60) auttoi legitimoimaan yksityisen sektorin asemaa sosialistisen julkisen sektorin tukena, mutta vasta vuonna 1997 järjestetty 15. puoluekongressi tunnusti yksityisten yritysten laillisen statuksen.

Erilaiset institutionaaliset toimijat vaikuttavat vallitsevien sääntelytapojen ja asenteiden muutokseen, ja Kiinassa poliittisten johtajien lausunnot ovat voineet toimia pohjustuksena merkittäville uudistuksille. Vuonna 1992 ollessaan tarkastusmatkalla Guangdongin maakunnassa kommunistisen puolueen patriarkka Deng Xiaoping vaati Kiinan markkinatransition syventämistä, ja seuraavana vuonna julkaistiin ehdotukset yksityisten yritysten kehityksen edistämisestä sekä uudesta yrityslaista (Chen 2007, 60). Vuonna 1994 voimaan tullut yrityslaki virallisti yritysten toimintaa koskevat säännöt ja menettelytavat, ja vuoden 1999 uudistuksineen se kattaa muun muassa yritysten perustamista ja organisaatiota, taloudellista raportointia, konkurssia sekä ulkomaisten yritysten tytäryhtiöiden toimintaa koskevia säädöksiä (kts. esim. Potter 2003).

Myös myöhempien johtajien lausunnot ovat ennakoineet merkittäviä muutoksia Kiinan liiketoimintaympäristössä. Vuonna 2000 puolueen silloinen pääsihteeri Jiang Zeming kutsui yrittäjiä liittymään kommunistiseen puolueeseen (Chen 2007, 60), ja lakiuudistuksen jälkeen yrittäjät ovat voineet tavoitella puolueen jäsenkirjaa vuodesta 2002 (Kshetri 2007, 421). Marraskuussa 2012 kommunistisen puolueen pääsihteeriksi ja maaliskuussa 2013 maan presidentiksi valittu Xi Jinping vuorostaan on aloittanut näyttävän kampanjoinnin puoluekurin puolesta sekä korruptiota ja valtion virkamiesten julkisiin varoihin kohdistuvaa tuhlaavaisuutta vastaan. Jo presidentti Hu Jintao nosti esiin tarpeen edistää lainvoimaa valtionhallinnon ja tuomioistuinten toiminnassa (Hu 2007), ja Xi Jingpingin valtakauden aikana julkisissa tiedotusvälineissä on ahkerasti uutisoitu asemaansa hyväksikäyttäneisiin ja korruptoituneiksi nimettyihin virkamiehiin koskevista oikeudenkäynneistä.

Kiinassa rekrytointiyritysten toimintaan ovat vaikuttaneet erityisesti työvoimalainsäädäntöä koskeneet muutokset. Työsopimuslaki tuli voimaan vuonna 1983, ja merkitsi radikaalia muutosta aiemmin paikallisten työvoimavirastojen kontrolloimissa työsuhteissa (Guthrie 1998, 467). Edellä (s.16) on jo viitattu elinikäisen työpaikan taanneeseen ”rautaisen riisikupin” malliin, jonka poistuminen paitsi lisäsi työntekijöiden suurempaa vapautta työnhaussa, myös toi uutta epävarmuutta näiden työoloihin. Reformeja edeltävässä järjestelmässä työyksikkö (*danwei*) oli vastuussa työntekijöidensä tuloista, sosiaalisista etuuksista ja eläkkeestä näiden koko eliniän, mutta uuden lainsäädännön myötä tämä vastuu alkoi rajoittua työsopimuksen keston (ibid., 465), ja yritykset olivat vapaita irtisanomaan työntekijänsä joiden suorituskyky ei enää täyttä näille asetettuja vaatimuksia (Fleisher&Yang 2003, 431).

Kiinassa työperäistä muuttoa rajoittaa vuonna 1958 voimaan tullut, kotitalouksien rekisteröimistä koskeva *hukou*-järjestelmä. *Hukou* määrittää kansalaisten lainmukaisen asumis- ja työpaikan näiden syntymästä, ja ohjaa merkittävässä määrin näiden pääsyä esimerkiksi terveydenhuollon ja koulutuksen kaltaisten sosiaalipalveluiden piiriin. Työvoiman liikkuvuuden vapautuessa *hukou*-järjestelmän uudistaminen on edennyt vain asteittain, mikä osaltaan on jarruttanut maaseudun väestön muuttoa kaupunkeihin uusien työpaikkojen ja parempien tulojen toivossa. Pienissä ja keskikokoisissa kaupungeissa *hukou*-vaatimuksia on höllennetty ja asumisoikeuden voi saada esimerkiksi pelkän vakituksen työsopimuksen perusteella, mutta esimerkiksi Shanghain ja Pekingin

kaltaisissa suurkaupungeissa *hukoun* saaminen on edelleen erittäin vaikeaa (Fleisher&Yang 2003, 429-430).

Nykyistä työlaainsäädäntöä ohjaa suurelta osin tammikuussa 1995 säädetty Kiinan kansantasavallan työlaki (PEL, eng.'PRC Employment Law'), jonka kolmesta kappaleesta kattavat lähes kaikki työsuhteisiin liittyvät kohdat, kuten työaikoja, lomia, palkkoja, terveyttä ja turvallisuutta, koulutusta, sosiaaliturvaa ja syrjintää koskevat kysymykset. Paikalliset hallitukset perustavat työsuhteita ja -oloja koskevat säädöksensä paikallisiin policyihin, mutta PEL ohjaa niiden muodostamista ja sen kanssa ristiriitaiset säädökset katsotaan mitättömiksi.

Merkittävin työvoimalainsäädäntöä koskeva muutos on ollut vuoden 2008 alussa voimaan tullut uusi työsopimuslaki, jonka tavoitteena on ollut vastata ”rautaisen riisikupin” mallin luopumista seuranneeseen uuteen työuraa ja työntekijöiden sosiaaliturvaa koskevaan epävarmuuteen, ja jonka hallituksen edustajien retoriikan mukaan tulisi avustaa Kiinaa ylläpitämään ”harmonisempaa yhteiskuntaa” (Chen & Funke 2008).

Suhteessa henkilöstöpalvelualan kasvuun ja kehitykseen, ensimmäinen sen toimintaa koskeva kansallinen standardi tuli Kiinassa voimaan varsin myöhään, vasta tammikuussa 2011. Standardin tarkennukset sisältävät henkilöstöpalveluiden pätevyyttä, ehtoja, prosesseja, vaatimuksia ja laatukontrollia koskevia säädöksiä, ja niitä sovelletaan kaikkiin yrityksiin jotka tarjoavat rekrytointi- ja muita henkilöstöpalveluita Kiinassa. (HRoot 2012, 8–9). Lisäksi Kiinan henkilöstövoimavaroista vastaava ministeriö on julkaissut syyskuussa 2001 viralliset säädökset koskien henkilöstöväilyyritysten toimintaa.

Näiden säädösten tavoitteena on muun muassa luoda ja ylläpitää henkilöstöyritysten toimintaa koskevia mekanismeja, optimoida työvoiman liikkuvuutta, standardisoida työvoimamarkkinoiden toimintaa sekä varmistaa että henkilöstöpalveluyritykset noudattavat paitsi relevantteja lakeja ja säädöksiä, myös edistävät avoimuutta, tasa-arvoa ja kilpailua (China Ministry of Human Resources 2001). Säädos listaa rekrytointiyritysten organisoimista (esim. alhaisin mahdollinen pääoma, työntekijöiden vähimmäismäärä ja koulutus), niiden toimintavaltuutusta (työntekijöiden rekrytointi, koulutus, arviointi jne.) sekä työntekijöiden rekrytointiprosessin etenemistä koskevia vaatimuksia ja kriteereitä. Yritykset jotka eivät täytä kyseisen säädöksen vaatimuksia tai

rikkovat niitä, voidaan tuomita 10.000–30.000 yuanin kertasakkoihin (noin 1.200–3.600 euroa) tai liiketoiminnan väliaikaiseen keskeyttämiseen.

Feng ja Wang ovat tarkastelleet kiinalaisten yksityisten yritysten tarvetta luoda ja ylläpitää legitimizeettiä heikossa institutionaalisessa ympäristössä, keskittyen erityisesti yritysten tapoihin tavoitella regulatiivista hyväksyntää (2010, 383). Vuosina 1997–2006 kerätyn kansallisen kyselyaineiston analyysin perusteella Feng ja Wang katsovat että varmistaakseen organisaationsa selviytymisen Kiinan talouden transitiovaiheessa, kiinalaiset yksityiset yritykset ovat turvautuneet lähinnä kolmeen käyttäytymismalliin: suhteiden solmimiseen poliittisten toimijoiden kanssa, organisaatorakenteiden isomorfiseen muutokseen sekä päätöksentekijöiden linjanvetoja mukailevaan yhteiskuntavastuulliseen toimintaan (ibid. 388).

4.4.2 Yritysten normatiivinen konteksti

Organisaatioiden normatiivisesta ympäristöstä niihin kohdistuu niiden toiminnan päämääriä ja keinoja koskevia moraalisia paineita ja velvoitteita, ja ”yhteisen hyvän” käsitteen muutoksen voidaan Kiinassa katsoa vaikuttaneen yritysten toiminnan vapautumiseen ja kehittymiseen. Muutoksen taustalla voidaan nähdä erityisesti kommunistisen puolueen tarve sen poliittisen diskurssin sopeuttamiseen. Kiinan kansantasavallan perustamisen jälkeen sekä kulttuurivallankumouksen myrskyissä yhteinen hyvä määriteltiin paljolti revolutionaarisen hengen ja kommunistisen vision edistämisen kautta (Guiheux 2006, 229), mutta yksityisen taloudellisen toiminnan laajetessa ja puolueen legitimizeetin nojautuessa yhä enemmän maan talouden tasaiselle kasvulle (Burns 1999; Pei 2006), yksityiset taloudelliset intressit alettiin kuvata yhteisen hyvän osana pikemmin kuin sille vastaisina (Guiheux 2006, 229).

Tämä muutos voidaankin nähdä esimerkkinä Scottin kuvaamasta deinstitutionalisoinnin prosessista (kts. edellä s. 39–40), jossa aiempi institutionaalinen logiikka (yksityisyrittäjäys uhkana kommunistiselle aatteelle ja yhteiskuntarauhalle) on korvattu uudella (yksityisyrittäjäys taloudellisen ja kansallisen kehityksen edistäjänä). Vaikka kyseinen muutos organisaatioiden normatiivisessa ympäristössä aikoinaan edisti yksityisten yritysten toiminnan legitimizeettiä, niiden nykyisestä tarpeesta yhteiskuntavastuullisuuden korostamiseen on esitetty eriäviä mielipiteitä.

Esimerkiksi Kshetri (2007, 420) katsoo että samalla kun yrittäjyyden yhteiskunnallinen hyväksyntä ja kunnioitus menestyviä yrittäjiä kohtaan ovat jatkaneet kasvuaan, yksityisyrittäjien toimintaan ei enää kohdistu samanlaisia sosiaalisia velvoitteita kuin vielä Maon valtakauden aikana. Toisaalta Fengin ja Wangin tutkimuksen mukaan yhteiskuntavastuullinen toiminta – paikallisten yhteisöjen tukeminen, lahjoitukset ja lomautettujen työntekijöiden palkkaaminen – on voinut auttaa lisäämään yritysten toiminnan legitimitettä poliittisten päätöksentekijöiden silmissä (2009, 387).

Yritysten normatiivisessa ympäristössä erilaisilla toimiala- ja ammattiyhdistyksillä on katsottu voivan olla merkittävä vaikutus organisaatioiden toimintaan. Ammattiyhdistykset ja muut ammattilaisten yhteistyöverkostot paitsi tarjoavat piiriinsä kuuluville toimintaohjeistuksia (DiMaggio & Powell 1983,152), myös osallistuvat aktiivisesti instituutioiden luomiseen ja muuttamiseen (kts.esim. Scott 2008). Kiinassa vallalla on kuitenkin ollut valtiojohtoinen korporatismi, jossa suuri enemmistö yhdistyksistä on tiukasti valtion kontrollissa: tärkeimmät yhdistykset ovat valtion rahoittamia, ja keskusvalta nimittää niiden johtajat (Unger & Chan 1995, 40). Deng Xiaopingin reformeja edeltäneessä Kiinassa ei-valtiollisilla intressiryhmillä ei juuri ollut mahdollisuutta vaikuttaa kommunistisen puolueen toimintaan ja päätöksentekoon (ibid. 33), ja uusien yhdistysten on katsottu toimivan uutena kontrollimekanismina valtiojohtoisen taloudellisen hajauttamisen rinnalla (ibid. 40).

Kiinan taloudellisten reformien edetessä ja liiketoiminnan vapautuessa erilaisten yhdistysten voidaan odottaa tulevan tietoisemmiksi omista ja jäsentensä intresseistä sekä vaikutusmahdollisuuksistaan, mutta niiden yhteyttä poliittisiin ja taloudellisen päätöksentekijöihin ei ole aina helppo vahvistaa. Esimerkiksi Shanghaissa vuonna 2002 perustettu Shanghai Human Resources Consulting Association (SHRCA) noudattaa perustamiskirjansa mukaan toiminnassaan paikallishallituksen puuttumattomuus-periaatetta eikä vastaanota valtion rahoitusta, mutta rahoituksen lähteenä mainitaan myös ”ministeriöiden toimeksiannon suorittamisesta vastaanotetut tuet”. Yhdistys nimeää tavoitteekseen muun muassa ”muotoilla ja edistää teknisiä standardeja suhteessa hallituksen relevantteihin yksiköihin, tai osallistua relevanttien teknisten standardien laatimiseen” (SHRCA 2002). Yhdistys myös katsoo tehtäväkseen henkilöstöpalveluyritysten ”legitiimien oikeuksien ja intressien turvaamisen” sekä ”toimialan moraalisuuden ylläpidon”.

4.4.3 Yritysten kulttuuris-kognitiivinen konteksti

Kiinalaisten kansallinen psyyke on syvästi yhteydessä konfutselaiseen filosofiaan (Batjargal 2005, 4), joka korostaa yhteiskunnallisen harmonian edistämistä yksilöiden välisiä suhteita ohjaavan hierarkian avulla. Ihmiset ovat tämän näkemyksen mukaan luonnostaan taipuvaisia suhteiden luontiin ja ylläpitoon, ja yksilöiden väliset suhteet sekä näiden asema esimerkiksi perheessä synnyttävät käyttäytymistä koskevia odotuksia ja velvoitteita. Kiinalainen yhteiskunta on Konfutsen (551–478 eaa.) opetuksia noudattaen toiminut klaani-perustaisena verkostona jo lähes kolmen tuhannen vuoden ajan (Park & Luo 2001, 456), ja perheenjäsenten, sukulaisten, luokkatoverien, liiketoimintakumppanien ja muiden tuttavien välisten suhteiden toimintaa määrittää yhä voimakkaasti ajatus keskinäisestä luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta.

Sosiaalisten verkostojen syntymistä ja ylläpitoa ohjaa Kiinan kontekstissa *guanxi*-niminen sosiaalinen ilmiö (Batjargal 2005, 7). *Guanxi* voidaan kääntää tarkoittamaan ”yhteyttä” tai ”suhdetta”, mutta Kiinan kontekstiin liittyvän erityisluonteensa vuoksi katson tässä yhteydessä parhaaksi käyttää alkuperäisen kiinankielisen sanan (关系, *guān xī*) romanisoitua versiota.

Guanxi käsitteenä viittaa yksilöiden ja organisaatioiden muodostamiin verkostoihin, joiden ylläpitoa ohjaa ajatus vastavuoroisten palvelusten tekemisestä tai yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Esimerkiksi Su et. al. (2007, 306) ovat määritelleet *guanxin* intressiryhmien välisenä luottamukseen ja valtariippuvuussuhteisiin perustuvana dynaamisena suhteena, joka tuo osapuolille sosioekonomisia hyötyjä ja näiden oman näkemyksen mukaan eroaa perustavanlaatuisesti korruptiosta.

Guanxi-verkostot palvelevat erilaisia funktioita. Ne voivat tarjota toimijoille hyödyllistä informaatiota ja resursseja, henkistä tukea tai poliittista suojelua (Batjargal 2005, 9), ja varsinkin Kiinan epävakaan institutionaalisen muutoksen aikana *guanxi* on auttanut yrityksiä selviytymään ympäröivästä epävarmuudesta (esim. Park & Luo 2001; Xin & Pearce 1996). Suhteiden luominen organisaation tehtäväympäristöön kuuluvien taloudellisten toimijoiden – asiakkait, tuottajat, liiketoimintakumppanit – tai poliittisten virkamiesten kanssa voi lisätä yritysten toiminnan legitimitettä, ja *guanxi* edustaakin sosiaalista pääomaa joka tarvittaessa voidaan muuttaa tueksi tai avunannoksi (esim. Fan 2002, 549). *Guanxi*-verkostojen on katsottu auttavan muun muassa markkinatrendejä ja

hallituksen toimintalinjoja koskevan informaation saannissa, raaka-aineiden, työvoiman, toimintalupien ja muiden resurssien keräämisessä sekä yrityksen imagon rakentamisessa (Davies et.al. 1992, 211).

Henkilökohtaisia suhteita ja virallisten instituutioiden ohi menevää avunantoa korostavan luonteensa vuoksi *guanxin* on voitu kokea olevan yhteydessä korruptioon, ja joidenkin tutkimusten mukaan kiinalaiset taloudelliset toimijat ovat – ainakin puheen tasolla – pyrkineet tämän vuoksi ottamaan etäisyyttä *guanxin* välineelliseen manipulointiin (esim. Guthrie 1998). Toisaalta organisaatioiden *guanxi*-orientaatiolla ei näytä olevan suoraa yhteyttä niiden moraaliseen kehitykseen (Su et.al. 2003). Riippumatta siitä miten aktiivisesti kiinalaiset liikekumppanit luovat ja ylläpitävät *guanxia*, tällä ei ole katsottu olevan vaikutusta näiden arvioituun eettisyyteen (ibid. 310). *Guanxi* kiinalaisen kulttuurin osana siis vaikuttaisi ylittävän eettiset moraalinormit ja arvoinnit (ibid. 306).

Tässä yhteydessä on myös syytä korostaa *guanxin* epävirallista luonnetta: *guanxi* ei viittaa esimerkiksi sopimusperustaiseen sitovaan yhteistyöhön kahden liiketoimintakumppanin välillä, vaan näiden vapaaehtoisesti muodostamaan henkilökohtaiseen suhteeseen joka perustuu keskinäiseen kunnioitukseen, ystävyyteen ja luottamukseen. Organisaatioiden regulatiiviseen ympäristöön verrattaessa yksilöiden toimintaa eivät siis ohjaa viralliset lait ja säännöt, vaan *guanxi*-verkostojen jatkuvuus perustuu erilaisille sosiaalisille symboleille ja rituaaleille (Batjargal 2005, 8). Esimerkiksi lahjojen vaihto ja epävirallinen sosiaalinen kanssakäynti kuten yhteiset illalliset ja teeseremoniat auttavat kaikki vahvistamaan ja ylläpitämään *guanxia*. Toisaalta kaikkien epävirallisten suhteiden ei lasketa kuuluvan *guanxin* piiriin. Erityinen, esimerkiksi yhteiseen koulutaustaan tai ammattiin liittyvä ”hengenheimolaisuus” ei vielä merkitse *guanxi*-suhteen automaattista syntyä, vaan *guanxia* luodaan ja ylläpidetään usein tietoisesti tai tiettyä tarkoitusta varten (Fan 2002, 548).

Käsillä olevassa tutkimuksessa katson *guanxia* voitavan tarkastella nimenomaan Kiinan kulttuuris-kognitiiviseen ympäristöön kuuluvana ilmiönä. *Guanxilla* ja sen taustalla vaikuttavalla konfutselaisella yhteiskuntafilosofialla on Kiinassa monituhatuotinen historia, ja *guanxi* edustaa mielestäni instituutiota joka perustavanlaatuisella tavalla ohjaa kiinalaisten tapaa luoda merkitystä toiminnalleen ja perustella päätöksentekoaan. Oli kyseessä sitten tunneperäinen toiminta tai *guanxin* välineellinen hyödyntäminen,

henkilökohtaisen suhdeverkoston rakentaminen ja ylläpito on pitkään ollut itsestään selvä ja legitiimi osa kiinalaisten sosiaalista ja liiketoiminnallista elämää.

Edellä on jo tarkasteltu kiinalaisten yritysten regulatiivisessa ja normatiivisessa ympäristössä tapahtuneita muutoksia, ja tässä yhteydessä luodaan vielä silmäys *guanxin* muutosta koskevaan keskusteluun. Legitimoiko *guanxi*-verkostojen muodostaminen yhä yksilöiden ja organisaatioiden toimintaa, vai riippuuko yritysten toiminnan hyväksyttävyys yhä merkittävämmiin mukautumisesta virallisiin lakeihin ja sääntöihin sekä uusiin eettisiin normeihin?

Guanxia on yhtäältä tarkasteltu institutionaalisesti määriteltynä järjestelmänä joka yhteiskunnan rakenteista syntyneenä ja niistä siten riippuvaisena on altis institutionaaliselle muutokselle (Guthrie 1998). *Guanxi*-verkostot on kuvattu väliaikaisena ratkaisuna Kiinan reformien asteittaiseen etenemiseen, jotka menettävät merkityksensä yritysten institutionaalinen sääntely-ympäristön vakautuessa.

Virallisen institutionaalisen tuen puuttuessa *guanxi* tutkitusti on auttanut liiketoiminnan organisoimisessa ja legitimisoinnissa. Kiinan transitiotaloudessa pääomamarkkinoiden heikot rakenteet, tarkennusta vaativat omistusoikeudet sekä johdonmukaisen liiketoimintalain puuttuminen johtivat epävakaiseen institutionaaliseen ympäristöön, jossa erityisesti yksityisten yritysten johtajat ovat turvautuneet henkilökohtaisten suhteiden luontiin turvataksaan organisaationsa selviytymisen (kts. esim. Xin & Pearce 1996). Parkin ja Luon vuosina 1996 ja 1997 toteutetun tutkimuksen perusteella yritykset pyrkivät muodostamaan ulkoisia verkostoja sekä välittömän liiketoimintaympäristönsä (tuottajat, ostajat ja kilpailijat) että poliittisten toimijoiden (hallinto- ja sääntelyviranomaiset) kanssa (Park & Luo 2001, 468). Esimerkiksi yritysten iällä ei ollut vaikutusta *guanxi*-suhteiden solmimiseen, mutta palvelualalla toimiville yrityksille suhteet valtion virkamiehiin olivat tärkeämpiä kuin tuotantosektorin yrityksille (ibid.471).

Koska heikko institutionaalinen ympäristö näyttää vaikuttaneen *guanxi*-verkostojen ylläpidon tarpeeseen, esimerkiksi Guthrie (1998, 256) onkin esittänyt että rationaalis-legaalisen järjestelmän ja virallisen byrokratiakoneiston konstruointi Kiinassa heikentää yritysten mahdollisuuksia hyödyntää henkilökohtaisia suhteita. Guthrie tekee erottelun *guanxin* ja *guanxi*-käytännön (engl. *guanxi practice*) välillä: edellinen viittaa sosiaalisiin suhteisiin ylipäänsä, ja jälkimmäinen niiden instrumentaaliseen manipulointiin ohi

virallisten instituutioiden. Vanhassa järjestelmässä resurssien jako oli paljolti keskitetty valtion virkamiesten käsiin, mutta markkinoiden suurempi avoimuus on Guthrien mukaan vapauttanut tuotteiden ja palveluiden liikkumista ja vähentänyt yrittäjien riippuvuutta virkamiesten hyväntahtoisuudesta. Samalla on ollut nähtävissä epävirallisia suhdeverkostoja koskeva asennemuutos: *guanxin* merkitys hyvien liiketoimintasuhteiden ylläpitona on korostunut, kun taas *guanxi*-käytäntö byrokratia-koneistoon solmittujen henkilökohtaisten suhteiden hyödyntämisenä näyttäytyy paitsi tarpeettomana myös epälegitiiminä toimintana (Guthrie 1998, 267–268).

Guanxin on toisaalta myös katsottu juurtuneen niin syvälle kiinalaiseen kulttuuriin ja yhteiskuntaan, ettei se tule menettämään merkitystään myöskään tulevaisuudessa. Kiinan institutionaalisen muutoksen asteittaisuus on mahdollistanut sen että sosiaaliset toimijat – yrittäjät mukaan lukien – ovat voineet ylläpitää aiempia sosiaalisia verkostojaan (Dai 2002 Batjargali mukaan 2005, 6). *Guanxi* instituutiona on tämän näkökulman mukaan kiinteä osa kiinalaista kollektivismia korostavaa yhteiskuntaa, ja virallisten reformienkin edessä tulee säilymään legitiiminä tapana organisoida liiketoiminnan resursseja Kiinan markkinoilla (Su et.al. 2007, 304).

4.4.4. Yritysten toiminta Kiinan institutionaalisessa kontekstissa

Edellä (s.10–11) on jo todettu Kiinassa vuodesta 1976 alkaneiden uudistusten erityinen luonne: vaikka taloudellisen toiminnan sääntelyssä on tapahtunut merkittäviä muutoksia jotka ovat johtaneet markkinoiden suurempaan vapautumiseen, poliittinen valta on säilynyt yhteiskunnan eri tasoilla toimivan kommunistisen puolueen käsissä. Yksityisten yritysten toiminnan ehtoja tarkasteltaessa puoluevaltion intressit näyttävät vaikuttaneen varsinkin yritysten regulatiivisessa ja normatiivisessa ympäristössä tapahtuneeseen muutokseen.

Aihetta koskevan kirjallisuuden perusteella Kiinassa virallisten (säännöt, asetukset ja menettelytavat) ja epävirallisten instituutioiden (ideat, normit, kulttuuri) välinen vuoro-vaikutus vaikuttaa synnyttäneen sekä uhkia että mahdollisuuksia. Yhtäältä esimerkiksi henkilökohtaisten ja epävirallisten suhteiden ylläpito ja hyödyntäminen liiketoimintakumppaneiden sekä paikallisten virkamiesten kanssa on auttanut vähentämään epävakaa sääntely-ympäristön synnyttämää epävarmuutta, toisaalta taas tämän syvälle kiinalaiseen kulttuuriin ja ajattelutapoihin juurtuneen ”maan tavan” noudattamisen on koettu olevan ristiriidassa lainvoiman edistämistavoitteiden kanssa.

5. Metodologia

Kuten jo Johdanto-luvussa todettiin, tämä työ on kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tiedonhankinnan menetelmiä yhdistävä tapaustutkimus, jossa yksittäisen tapauksen – tässä yhteydessä paikallisen rekrytointiyrityksen – analyysin avulla pyritään lisäämään ymmärrystä Kiinan kontekstissa vallitsevista institutionaalisista voimista ja niiden vaikutuksesta yritysten toimintaan. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole niinkään luoda uutta teoriaa ja käsitteistöä, vaan jo olemassa olevaa teoriaa sovelletaan tutkimuskohteena olevan organisaation kuvaamiseen, ja tutkimuksen tuloksia arvioidaan suhteessa aiheetta koskevaan aiempaan tutkimukseen. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen tarkoituksena ei ole etsiä koko tutkimuskohteen kontekstiin yleistettävissä olevia johtopäätöksiä, vaan tutkimustulosten avulla pyritään tutkimuskohteen parempaan ymmärtämiseen.

5.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus (engl. case study) voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii aikalaisilmiöitä niiden tosielämän kontekstissa. Ilmiöiden ja niiden kontekstin välinen raja ei ole aina selvästi määriteltävissä, ja tapaustutkimuksessa korostuukin usein monien muuttujien ja useiden tutkimusmetodien samanaikainen soveltaminen. (Simons 2009)

Tapaustutkimus eroaa tutkimuskohteeltaan, aineistonkeruumenetelmiltään ja tavoitteiltaan esimerkiksi kokeellisesta (engl. experimental) ja kyselytutkimuksesta (engl. survey). Kyselytutkimus usein kohdistuu varsin suureen joukkoon tapauksia, ja kvantitatiivisen aineiston keruulla ja analyysillä pyritään muodostamaan koko populaatiota koskevia yleistyksiä. Sekä kokeellisessa että tapaustutkimuksessa kohteena on tavallisesti pieni joukko tapauksia, mutta tapaustutkimus voi rajoittua jopa vain yhteen tutkimuskohteeseen, ja kvantitatiivisten tiedonhankintamenetelmien rinnalla – tai sijasta – hyödynnetään myös kvalitatiivista aineistoa. (Hammersley & Gomm 2000, 4)

Organisaatioiden tutkimuksen piirissä tapaustutkimusten käyttö onkin nähty vaihtoehtona luonnontieteistä mallia ottaville tutkimustavoille. Laboratoriomaisten kontrolloitujen olosuhteiden, yleispätevien kausaalisuhteiden ja standardisoitujen välineiden sijaan korostetaan laadullista ja relevanttia tutkimusta (Cunningham 1997, 401–402), ja yhteiskuntatieteiden kyvyttömyys muodostaa lainkaltaista, ennakoivaa

teoriaa on korostanut tapaustutkimuksen hyötyä kontekstiriippuvaisen ja konkreettisen tiedon lähteenä (Flyvbjerg 2006, 24).

Siinä missä kyselytutkimus tähtää populaation laajuisten yleistysten luomiseen, ja kokeellinen tutkimus joko teoreettisten päätelmien muodostamiseen tai interventoiden vaikutusten arvioimiseen, tapaustutkimusta voidaan hyödyntää kumpaankin tarkoitukseen, yhdessä tai erikseen. Tapaustutkimus eroaa kuitenkin kahdesta muusta tutkimusmetodista siinä, että se voi antaa itseisarvon myös vain tutkimuksen kohteena olevan yksittäisen tapauksen paremmalle ymmärtämiselle. (Hammersley & Gomm 2000, 4)

Tapaustutkimus ei rajoitu vain yksilöihin tai organisaatioihin, vaan tutkimuksen kohteena voi olla myös esimerkiksi tapahtuma, ilmiö, instituutio, ohjelma, tai populaatio. Tällainen lähestymistapa edellyttääkin tutkijalta huolellisuutta tarkastelun kohteena olevaa tapausta määriteltäessä: tutkimukselle on asetettava selkeät rajat, joiden puitteissa tärkeiksi arvioitua tapahtumat ja teemat voivat määrittää tutkimuksen lopullisen sisällön aiemman tutkimuksen hypoteeseja ja kysymyksenasetteluja enemmän (Stake 1978, 7). Tutkittavan tapauksen valinta vaikuttaa myös lopullisten tulosten yleistettävyyteen. Esimerkiksi luonnontieteissä yksittäisiä, huolellisesti toteutettuja kokeiluja on käytetty erilaisten hypoteesien testaamiseen ja varmentamiseen, ja Flyvbjergin mukaan strateginen otanta voi myös yhteiskuntatieteissä parantaa yksittäisen tapauksen yleistettävyyttä (2006, 26–27).

Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään tapaustutkimuksellista lähestymistapaa useista syistä. Ensinnäkin, kohdeorganisaation jäsenenä minulla on hyvä pääsy empiirisen alkuperäisaineiston lähteille, mikä myös mahdollistaa erilaisten aineistonkeruumenetelmien käytön. Toisaalta työnantajayritykseni kilpailuasema muiden rekrytointifirmojen kanssa heikentää mahdollisuuksiani kerätä aineistoa muista saman alan organisaatioista. Tutkimusaihe voi sisältää organisaatioiden liiketoimintastrategian ja kilpailukyvyn kannalta tärkeitä sekä arkoja kysymyksiä (varsinkin liittyen epävirallisten suhteiden luontiin ja ylläpitoon), joihin ei välttämättä olla halukkaita vastaamaan edes anonymiteetin suojassa.

Toiseksi, Kiinan kontekstissa on vaikea löytää yhtä ”keskiverto” rekrytointiyritystä, johon kohdistuvan tutkimuksen avulla voitaisiin esittää kaikkiin samalla alalla toimiviin yrityksiin yleistettävissä olevia johtopäätöksiä. Kokemukseni perusteella maassa toimii sekä yksityisiä että valtio-omisteisia rekrytointiyrityksiä, joiden työntekijämäärät voivat vaihdella muutamasta henkilöstä useisiin satoihin. Lisäksi epävirallisten arvioiden mukaan esimerkiksi Shanghaissa toimivista rekrytointiyrityksistä lähes puolet on rekisteröimättömiä, ja siten erilaisten toimialan yrityslistausten ulkopuolella. Tämän vuoksi tutkimuskohteena olevaa organisaatiota tarkastellaan omana yksittäisenä tapauksenaan. Haastatteluja tehtäessä on toki mahdollista että esiin nousee yleisemminkin rekrytointialaa ja sen kehitystä koskevaa informaatiota, mutta näitä tietoja tarkastellessa on huomioitava niiden perustuvan tiettyssä rajatussa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden mielipiteisiin.

Käsillä olevan työn tutkimuskohde on vuonna 1997 perustettu yksityisomisteinen rekrytointipalveluja tarjoava yritys, joka työllistää noin 80 henkeä päämajassaan Shanghaissa, sekä yhteensä 130 henkeä sivutoimistoissaan Pekingissä, Chengdussa (Sichuanin maakunta), Suzhoussa (Jiangsun maakunta) sekä Zhengzhoussa (Henanin maakunta). Asiakkaat koostuvat kooltaan hyvin vaihtelevista kiinalaisista, ulkomaisista sekä yhteisyrityksistä (joint-venture), joille tarjotaan lähinnä keski- ja ylemmän johdon rekrytointipalveluita rekrytointipalveluja muun muassa seuraavilla aloilla: auto- ja koneteollisuus, tietoliikenne, elektroniikka, kulutustavarat, lääke- ja kemianteollisuus.

5.2 Aineiston keruu: monimenetelmäinen lähestymistapa

Tieteellisessä tutkimuksessa triangulaatiolla viitataan saman ilmiön tutkimiseen useita erilaisia metodeja käyttäen, ja tavoitteena on paitsi hyödyntää kvantitatiivisia (määrällisiä) ja kvalitatiivisia (laadullisia) aineistoja, myös tarkastella tutkimuskohdetta eri tasoista ja näkökulmista käsin. Perusteena useiden aineistonkeruumenetelmien samanaikaiselle käytölle on esitetty muun muassa mahdollisuus tasapainottaa erilaisten tutkimusmetodien keskinäisiä heikkouksia, parantaa johtopäätösten luotettavuutta (Cunningham 1997, 415) sekä kehittää näkökulmia ja ymmärrystä joka voisi jäädä huomioimatta vain yhtä tutkimusmetodia käytettäessä (Johnson & Onwuegbuzie 2004, 21).

Monimetodinen tutkimus korostaa tarvelähtöistä lähestymistapaa metodien ja käsitteiden valintaan, ja tieteenfilosofisilta perusteiltaan se läheneekin pragmatismia. Pragmaattisen näkökulman mukaan erilaisten väittämien merkitys ja totuusarvo riippuu niiden käyttöön liittyvistä kokemuksista ja käytännön seurauksista, ja tieteelliset johtopäätökset ovat harvoin - jos koskaan - täydellisiä, varmoja tai absoluuttisia (Johnson & Onwuegbuzie 2004, 16–17).

Kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä korostuu ajatus totuudesta tutkijasta erillisenä objektiivisen todellisuuden kuvauksena, kun taas kvalitatiivisesti suuntautuneet tutkijat korostavat todellisuuden muuttuvaa luonnetta sekä tutkijoiden ja tutkittavien vuorovaikutuksen merkitystä (Sale et al. 2002, 50). Pragmaattinen lähestymistapa pyrkii tässä suhteessa löytämään “välimaaston” absoluuttisen objektivismin ja subjektivismin välillä, ja korostaa tiedon luonnetta sekä sosiaalisesti konstruoituna että fyysisen maailman todellisuuteen perustuvana (Johnson & Onwuegbuzie 2004, 18).

Tässä tutkimuksessa on yhdistetty kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä hyödyntämällä sekä kyselylomake- että haastatteluaineistoa. Tutkimusasetelma perustuu jaksoittaiseen tutkimukseen, jossa erilaisia tutkimusmetodeja hyödynnettiin tutkimuksen eri vaiheissa. Ensimmäisessä vaiheessa kohdeorganisaation työntekijöillä teetätettiin tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta koottu kyselytutkimus, jonka tuloksista keskusteltiin toisessa vaiheessa toteutettujen haastattelujen aikana. Tavoitteena oli näin yhtäältä muodostaa yleiskuva yrityksen nykytilanteesta, toisaalta taas kasvotusten tehtyjen puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla saada lisätietoa tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden välisistä suhteista ja niissä mahdollisesti tapahtuneista muutoksista.

5.2.1 Kyselylomake

Tässä vaiheessa on hyvä palata tutkimuksen Johdanto-luvussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten merkittäväksi yrityksen työntekijät arvioivat organisaationsa regulatiivisen, normatiivisen ja kulttuuris-kognitiivisen ympäristön vaikutuksen sen toimintaan?
- 2) onko näiden kolmen tekijän painotuksessa tapahtunut merkittäviä muutoksia?
- 3) millaisia keinoja tutkimuksen kohteena olevalla organisaatiolla on itse vaikuttaa institutionaaliseen ympäristöönsä?

Scottin (2008) institutionalismin kolmea pilaria koskevan jaottelun sekä Kiinan institutionaalista kontekstia koskevan keskustelun perusteella luotiin kyselylomake, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1= ei lainkaan tärkeä ja 5= erittäin tärkeä) seuraavien tekijöiden merkitystä yrityksen päämäärien kannalta merkittävien resurssien tavoitteluun:

1. Kansallisen liiketoimintalain ja säädösten noudattaminen (regulatiivinen)
2. Henkilöstöalan yritysten toimintaa koskevien kansallisten standardien noudattaminen (regulatiivinen)
3. Ammatillisen eettisen koodiston noudattaminen (normatiivinen)
4. Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus (normatiivinen)
5. Läheisten suhteiden ylläpito yrityksen liiketoimintakumppaneihin (kulttuuris-kognitiivinen)
6. Läheisten suhteiden ylläpito valtion virkamiehiin (kulttuuris-kognitiivinen)

Suluissa on mainittu institutionalismin peruspilari johon kysymys viittaa, mutta näitä ei mainittu varsinaisessa kyselylomakkeessa. Alkuperäiset englannin- ja kiinankieliset kyselylomakkeet löytyvät tutkielman loppuosasta Liitteet-osiossa.

Koska käsillä olevassa tutkimuksessa lähdetään liikkeelle näkemyksestä jonka mukaan kuusi yllälueteltua tekijää ovat olleet Kiinan kontekstissa merkittäviä paikallisten yritysten toiminnan kehittymiselle ja legitimoinnille, katsoin mahdolliseksi että myös tutkimuskohteena olevan organisaation työntekijät päätyvät antamaan tasaisen korkeita arvioita eri tekijöiden merkitykselle.

Tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu myös eri institutionalisiin pilareihin liitettyjen ilmiöiden välisiin suhteisiin, joten vastaajia pyydettiin tämän vuoksi lisäksi asettamaan ylläluetellut kuusi tekijää keskinäiseen tärkeysjärjestykseen (1=tärkein ja 6=vähiten tärkeä). Aineiston analyysivaiheessa eri tekijöille voitiin antaa numeerinen arvo niiden arvioidun tärkeyden mukaan (tärkein= 6 pistettä ja vähiten tärkeä=1 piste), ja näin laskettavissa olevan keskiarvon avulla lisätä kyselylomakkeen sisäistä validiteettia.

Hyvässä kyselytutkimuksessa kysymykset tuottavat vastauksia jotka toimivat sen mittareina mitä niiden on tarkoituskin mitata, ja kyselyn pätevyyttä voidaan arvioida tarkastelemalla eri kysymyksiin saatujen vastausten välistä suhdetta (Fowler & Cosenza 2009, 406). Tässä käytetyn kyselylomakkeen tavoitteena ei ollut tarkastella ja arvioida mahdollisia kausaalisuhteita suuren joukon muuttujia välillä, mutta jotta tulosten voidaan olettaa kuvaavan sitä mitä niiden on tarkoituskin, tutkimuksen kahteen edellä mainittuun kysymykseen saatujen vastausten tulisi olla havaittavissa määrin yhteneviä. Muuten on syytä epäillä etteivät vastaajat joko ole ymmärtäneet kysymyksiä, tai että nämä ovat vastanneet kysymyksiin täysin sattumanvaraisesti.

Kyselylomaketta suunnitellessa on myös varmistettava että vastaajat ymmärtävät samalla tavoin kysymyksen kohteena olevan ilmiön ja asian. Jos vastaajat tulkitsevat kysymyksen eri tavoin tai eivät ymmärrä sitä, vaarana on että nämä jättävät vastaamatta tai vastaavat kysymykseen sattumanvaraisesti (Fowler & Cosenza 2009, 378). Kyselylomaketta valmisteltaessa pääasiallisen kysymyksen muotoilu osoittautuikin haasteelliseksi. Perimmiltäänhan käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan paljolti sitä, millaisiin institutionallisiin paineisiin mukautuminen voi lisätä kohdeorganisaation legitimitettä Kiinan kontekstissa. Vastaajilta ei kuitenkaan voitu suoraan kysyä minkä tekijän nämä arvioivat lisäävän organisaationsa legitimitettä, koska kiinan kielestä ei löydy sanalle ”legitimiteetti” suoraa käännöstä joka olisi palvellut kyselytutkimuksen tavoitteita.

Lähin käännös sanalle olisi ”he fa xing”, joka vaikka voidaan kääntää merkitsemään legitimitettä, viittaa pääasiassa toiminnan lainmukaisuuteen ja laillisuuteen. Toinen vaihtoehto olisi ”he li xing”, joka taas merkitsee ”järkevyyttä” ja ”rationaalisuutta”. Esimerkiksi Meyer ja Rowan (1977) instituutioista puhuessaan ovat katsoneet niiden liittyvän nimenomaan toiminnan rationaalisuuden arvioimiseen, mutta koska vastaajat voivat antaa hyvin erilaisia merkityksiä ja tulkintoja rationaalisuuden käsitteelle, katsoin parhaaksi pyrkiä muotoilemaan kysymykset tavalla joka jättää vähemmän tulkinnanvaraa.

Kysymys organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeistä resursseista jättää avoimeksi ”tavoitteiden” ja ”resurssien” määrittelyn, mutta vastaajien yhteisten työtehtävien ja jaetun työympäristön vuoksi katsoin sen riittävästi palvelevan kyselylomakkeen tarkoitusta.

Tutkimus toteutettiin kohdeorganisaation Shanghain päämajassa siten, että kyselylomake jaettiin samanaikaisesti kaikille yrityksessä läsnä oleville työntekijöille, ja näille annettiin noin tunti aikaa vastata lomakkeella oleviin kysymyksiin. Kyselyn ohkeen liitettyssä alkukappaleessa selitettiin lyhyesti tutkimustyön tausta ja tavoitteet, ja erityisesti korostettiin tulosten anonymiteettiä sekä sitä, ettei kyseessä ole koe jossa on mahdollista antaa oikeita tai väärä vastauksia. Kohdeorganisaatiossa on yhteensä noin 80 työntekijää joista 60:lle paikalla olleelle jaettiin kyselylomake. Täytettyjä lomakkeita palautettiin yhteensä 57, joten katson tulosten edustavuuden (95 prosenttia jaetuista kyselyistä ja 71,25 prosenttia koko yrityksen työntekijöistä) olevan varsin hyvä sekä mahdollistavan yleisten johtopäätösten tekemisen.

5.2.2 Haastattelut

Lisätiedon saamiseksi sekä kyselylomakkeen tulosten arvioinnin helpottamiseksi tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa suoritettiin myös pieni joukko kasvotusten toteutettuja haastatteluja. Haastateltavia valittiin yhteensä kolme: yrityksen perustaja-omistaja, sekä kaksi yrityksessä noin kahdeksan vuotta työskennellyttä divisioonajohtajaa. Haastattelujen tavoitteena oli saada lisäkommentteja koskien kyselytutkimuksen tuloksia, sekä perustuen haastateltavien pidempään uraan kohdeorganisaatiossa myös kuulla näkemyksiä sen institutionaalisessa ympäristössä mahdollisesti tapahtuneista muutoksista.

Haastattelut toteutettiin kahdenkeskinä puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidut haastattelut perustuvat yleensä joukkoon valmiiksi määriteltyjä avoimia kysymyksiä, mutta toisin kuin strukturoiduissa haastatteluissa, tutkija voi myös esittää valmistelemattomia kysymyksiä perustuen haastattelujen etenemiseen sekä tutkijan ja haastateltavan väliseen dialogiin. Laadullisen tutkimuksen piirissä puolistrukturoidut haastattelut ovat yleisimmin käytetty haastattelututkimuksen muoto, ja haastateltavien huolellisella valinnalla maksimoidaan kerättävän aineiston syvyys ja rikkaus tutkimuskysymykseen vastaamiseksi (DiCicco-Bloom & Crabtree 2006, 317).

Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneelle, ja mandariinikiinaa äidinkielenään puhuva kontaktini auttoi niiden translitteroinnissa. Väärinymmärrysten ja aineiston sisällön vääristymisen ehkäisemiseksi hoidin itse kirjalliseksi muutetun aineiston käännöstyön, ja haastateltavilta pyydettiin tarvittaessa sähköpostitse lisäselvitystä merkitykseltään epäselvien puheenaiteiden tarkentamiseksi.

Ylläkuvailltuun haastatteluprosessiin liittyy mahdollisia ongelmakohtia, jotka on jo tässä vaiheessa hyvä nostaa esiin. Ensinnäkin, oma asemani tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsenenä voi toimia haasteena aineiston keräämisen puolueettomuudelle sekä kriittisen otteen ylläpitämiselle aineiston analyysia tehtäessä. Tutkijan on kyettävä asettamaan haastateltava-haastattelija-asetelma haastattelutilanteen ulkopuolella vallitsevan suhteen (esimerkiksi työnantaja-työntekijä tai kahden kollegan välinen) edelle (DiCico-Bloom & Crabtree 2006, 317), ja tämän on kyettävä aineiston kriittiseen analyysiin sen puhtaan kuvailun ja raportoinnin sijaan. Toisaalta sisäpiiriläisen asemani organisaatiossa voitiin myös odottaa avustavan positiivisen haastattelutilanteen luomisessa. Tutkijan on pyrittävä edistämään luottamusta ja kunnioitusta suhteessa haastateltaviin, koska turvallinen ja miellyttävä ympäristö kannustaa haastateltavia jakamaan rehellisesti kokemuksiaan ja tuntemuksiaan (DiCico-Bloom & Crabtree 2006, 316). Tässä suhteessa haastateltavat voivat olla valmiimpia keskustelemaan aroistakin aiheista ennestään tutun mielummin kuin ulkopuolisen osapuolen kanssa.

Toiseksi, tutkijan on otettava huomioon se, etteivät haastateltavien puheet ja teot välttämättä vastaa toisiaan. Kyselytutkimuksessa on mahdollista että vastaajat eivät niinkään vastaa kuten ajattelevat, vaan vastaavat kuten ajattelevat heidän tulevan ajatella, ja samoin haastateltavat saattavat pyrkiä antamaan toiminnastaan ja ajatustavoistaan todellisuudesta poikkeavan kuvan. Institutionalismien teoriaa esitellessä nousi esiin se mahdollisuus että toimijat pitävät yllä mukautumisen kulissia suhteessa ympäristöstään heihin kohdistuviin paineisiin ja odotuksiin (kts. s. 38), ja haastattelutilanteessa haastateltavat saattavat – tietoisesti tai tiedostamattaan – sallia omien poliittisten, taloudellisten ja sosiaalisten intressiensä värittää antamia lausuntoja. Esimerkiksi tässä työssä tarkasteltuun *guanxi*-verkostojen hyödyntämiseen voi aiemman tutkimuksen perusteella liittyä negatiivisia mielikuvia (kts. edellä s. 51), mikä voi johtaa haastateltavat väheksymään niiden merkitystä omalle toiminnalleen.

5.3 Aineiston analyysistä

Aineiston analyysissä nojaututaan pääasiassa teoreettisiin olettamuksiin. Institutionalismien teorian yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toimintaa sekä päätöksentekoa koskevat näkemykset ovat ohjanneet tutkimuksen tavoitteita ja suunnittelua, tutkimuskysymysten muotoilua ja aiemman kirjallisuuden tarkastelua. Ne ovat vaikuttaneet aineiston keruuseen, ja siten myös tarjoavat prioriteetteja kerätyn materiaalin analysoinnille (Yin 2014, 130).

Käsillä olevan työn perusolettamuksena on ajatus siitä että Kiinan kontekstia ja rekrytointiyritysten asemaa sekä toimintaa siinä voidaan tarkastella Scottin muotoilemien institutionalismien kolmen peruspilarin kautta, ja tämä oletus myös ohjaa huomion kiinnittämistä aineiston eri osiin. Kyselytutkimuksen toteuttamista varten Scottin kolmen peruspilarin ja aiemman tutkimuksen perusteella nimettiin kuusi tekijää kuvaamaan rekrytointiyritysten institutionaalista kontekstia Kiinassa, mutta aineiston analyysissä pyrin ottamaan huomioon sen että Kiinan kaltaisessa historiallisilta vaiheiltaan rikkaassa ja sääntely-ympäristöltään ilmeisen kompleksisessä maassa organisaatioiden toimintaan ja tavoitteisiin voivat vaikuttaa voimat jotka alustavassa kysymyksenasettelussa ovat jääneet huomioimatta.

6. Aineiston analyysi

Taulukoissa 2 ja 3 on esitetty kohdeorganisaatiossa toteutetun kyselytutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan kuuden eri tekijän merkittävyyttä, ja antamalla kullekin tekijälle numeerinen arvo niiden arvioidun tärkeyden mukaan (Ei lainkaan tärkeä= 1 piste ja Todella tärkeä= 5 pistettä), voitiin laskea eri tekijöiden keskiarvo ja näin arvioida niiden keskimääräinen sijoitus merkittävyyssasteikolla. Tällä tavoin tarkasteltuna kohdeorganisaation työntekijät arvioivat tärkeimmäksi läheisten suhteiden ylläpidon yrityksen liiketoimintakumppaneihin (keskiarvo 4,70) kansallisen liiketoimintalain ja säädösten noudattamisen (keskiarvo 4,54) sekä ammatillisen eettisen normiston noudattamisen (keskiarvo 4,49). Hienoisella erolla jäivät jälkeen henkilöstöalan yritysten toimintaa koskevien kansallisten standardien noudattaminen (keskiarvo 4,25) ja yrityksen yhteiskuntavastuullisuus (keskiarvo 4,16). Vähiten tärkeäksi vaikutti jäävän läheisten suhteiden ylläpito valtion virkamiehiin (keskiarvo 3,02).

Taulukko 2. Eri tekijöiden (itsenäinen) merkittävyys (% vastaajista).

	Ei lainkaan tärkeä	Ei tärkeä	Neutraali	Tärkeä	Todella tärkeä	KA	Sijoitus
Kansallisen liiketoimintalain ja säädösten noudattaminen	-	2	5	30	63	4,54	2.
Henkilöstöalan yritysten toimintaa koskevien kansallisten standardien noudattaminen	-	5,3	5,3	49	40	4,25	4.
Ammatillisen eettisen koodiston noudattaminen	-	2	-	45	53	4,49	3.
Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus	-	2	19	40,4	38,6	4,16	5.
Läheisten suhteiden ylläpito yrityksen liiketoimintakumppaneihin	-	-	2	26	72	4,70	1.
Läheisten suhteiden ylläpito valtion virkamiehiin	9	16	49	17	9	3,02	6.

Toisessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin asettamaan kuusi eri tekijää suhteelliseen tärkeysjärjestykseen. Kunkin tekijän suhteellisen sijoituksen keskiarvo laskettiin antamalla niille pisteitä sijoituksen mukaan (Vähiten tärkeä = 1 piste, Tärkein = 6 pistettä), ja vertaamalla näin laskettuja keskiarvoja toisiinsa, kohdeorganisaation työntekijät vaikuttavat arvioineen tärkeimmiksi samat kolme tekijää kuin ensimmäisessä kysymyksessä: kansallisen liiketoimintalain ja säädösten noudattaminen (keskiarvo 4,68), ammatillisen eettisen koodiston noudattaminen (keskiarvo 4,11) ja läheisten suhteiden ylläpito yrityksen liiketoimintakumppaneihin (keskiarvo 4,05). Jälkeen jäivät näin myös samat kolme tekijää: henkilöstöalan yritysten toimintaa koskevien kansallisten standardien noudattaminen (keskiarvo 3,79), yrityksen yhteiskuntavastuullisuus (keskiarvo 2,91) sekä läheisten suhteiden ylläpito valtion virkamiehiin (keskiarvo 1,46).

Taulukko 3. Eri tekijöiden (suhteellinen) merkittävyys (% vastaajista).

	Vähiten tärkeä					Tärkein	KA	Sijoitus
Kansallisen liiketoimintalain ja säädösten noudattaminen	2	14	8	12	16	48	4,68	1.
Henkilöstöalan yritysten toimintaa koskevien kansallisten standardien noudattaminen	3	14	25	20	35	3	3,79	4.
Ammatillisen eettisen koodiston noudattaminen		8	25	30	21	16	4,11	2.
Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus	9	37	26	14	11	3	2,91	5.
Läheisten suhteiden ylläpito yrityksen liiketoimintakumppaneihin		25	14	21	12	28	4,05	3.
Läheisten suhteiden ylläpito valtion virkamiehiin	86	2	2	3	5	2	1,46	6.

Verrattaessa regulatiivisten, normatiivisten ja kulttuuris-kognitiivisten tekijöiden sijoittumista taulukoissa 2 ja 3, voidaan nähdä että kolme tärkeimmäksi sekä kolme vähemmän tärkeäksi arvioitua tekijää ovat kummassakin taulukossa samat, minkä lisäksi jälkimmäiset saavat kummassakin tapauksessa samat sijoitukset. Tällainen johdonmukaisuus vastauksissa antaa ymmärtää alkuperäisen kyselytutkimuksen sisäisen validiteetin (kts. edellä s. 57) olevan varsin hyvä.

6.1 Regulaatiivinen ympäristö

Sekä kyselytutkimuksen tulosten että kasvotusten toteutettujen haastattelujen perusteella kohdeorganisaation työntekijät katsovat Kiinan yleisellä liiketoimintaa koskevalla lainsäädännöllä olevan enemmän merkitystä rekrytointiyritysten toiminnalle kuin kansallisilla, alakohtaisilla standardeilla ja säännöillä. Regulaatiivista ympäristöä tarkasteltaessa vaikuttaa lisäksi korostuvan sen toimintaa mahdollistava pikemmin kuin rangaistusperustainen rajoittava rooli. Haastateltavien puheessa Kiinan lainsäädännöllinen ja policy-ympäristö nousi esiin lähinnä siinä määrin kuin sen yleinen kehitys on tukenut ja yhä tukee koko henkilöstöalan ja rekrytointiyritysten toimintaa, mutta muuten yrityksen oman toiminnan lainmukaisuuden korostamiseen ei juuri vaikuta olevan tarvetta.

Kiinan laajemmasta sääntely-ympäristöstä keskusteltaessa maan siirtyminen keskusjohtoisestä suunnitelmataloudesta – ainakin jossain määrin vapaasti toimivaan – markkinatalouteen on ollut merkittävä alkusysäys rekrytointialan kehittymiselle. Edellä (s. 44) mainitsin työvoimalainsäädännössä tapahtuneiden muutosten vaikuttaneen merkittävästi rekrytointiyritysten toimintamahdollisuuksiin, ja myös haastateltavien mukaan tämä on ollut koko rekrytointialan perustavanlaatuinen elinehto. Rekrytointiyritysten tarjoamat palvelut voivat auttaa sekä työntekijöitä että yrityksiä säästämään aikaa ja resursseja, ja tämä legitimoit merkittävässä määrin niiden toimintaa:

Headhunting-ala itsessään on kapitalistisen markkinatalouden tuote, eikä olisi ikinä voinut syntyä aiemman suunnitelmatalouden ollessa vallassa. Paras tapa suunnitelmatalouden purkamiseen oli avata ulkomaisille yrityksille pääsy Kiinan markkinoille, joten headhunting Kiinassa on erittäin puhdas tuonti-idea, joka on luonnollisesti syntynyt ulkomaalaisten ohjauksessa. Ulkomaalaiset yritykset ovat opettaneet meille tapojaan etsiä lahjakasta työvoimaa, ja olemme oppineet näistä prosesseista.

Vielä 1990-luvulla erilaisten informaatiopalveluiden tarjoaminen oli laitonta, ja myös kohdeorganisaatio joutui vastaamaan erilaisiin sakkorangaistusvaatimuksiin. Vuoden 2000 jälkeen julkaistiin tarvittavat lait ja säännöt, ja alan toiminnan saadessa lainmukaisen perustan myös siihen kohdistuva arvostus alkoi kasvaa. Instituutiot hyväksyttäviä toiminnan tapoja ja tavoitteita kuvaavina ”pelisääntöinä” vakauttavat toimintaa sekä lisäävät sen ennakoitavuutta, ja haastateltavien näkemysten perusteella regulaatiivinen tuki ja hyväksyntä ovat olleet avainasemassa rekrytointialan synnylle ja kehittymiselle. Tältä osin ei siis ole ihme että myös kyselytutkimuksen perusteella

kansallisen liiketoimintalain ja säädösten noudattaminen on arvioitu hyvin tärkeäksi suhteessa muihin organisaation menestykseen vaikuttaviin tekijöihin (kts. taulukot 2 ja 3).

Toisaalta haastateltavien puheessa tarve nimenomaan näiden oman organisaation toiminnan lainmukaisuuden arviointiin ja korostamiseen ei juuri noussut esiin, eikä kukaan haastateltavista maininnut konkreettisia toimintamalleja tai -käytäntöjä joilla kohdeorganisaation lainmukainen toiminta pyritään turvaamaan. Institutionaalista legitimitettä koskevassa kappaleessa (s. 37) mainittiin yhtäältä toiminnan edustamiin arvoihin ja tavoitteisiin, toisaalta organisaation virallisiin rakenteisiin ja toimintatapoihin kohdistuva arviointi. Koska Kiinan kontekstissa regulatiivisen ympäristön muutos on haastattelujen perusteella arvioitu tärkeäksi siinä määrin kuin se on lainmukaistanut ja siten legitimoinut yritysten toimintaa, kenties mukautuminen regulatiivisen ympäristön vaatimuksiin korostuu ilmaistujen tavoitteiden enemmän kuin organisaation päivittäisten rutiinien tasolla:

Me kiinalaiset keskitymme aina ongelmien etsimiseen makrotasolla, mutta henkilökohtaisesti en usko että muutokset lainsäädännöllisessä ympäristössä vaikuttavat suuresti oman työni sisältöön. Lähinnä kysymys on policyjen luonteesta, esimerkiksi uusilla työvoimaa koskevilla laeilla on jonkin verran vaikutusta, ja allekirjoitettaessa laillisia dokumentteja asiakkaiden kanssa joillakin [liiketoiminta- ja kaupallisen lain] yksityiskohdilla voi olla merkitystä. [...] Tietysti uutta yritystä perustettaessa tämän prosessin on noudatettava lakia. Laki on [yritysten toiminnan] ennakkoehto, ja kaikki on hyvin niin kauan kuin et suoraan riko sitä.

Koska kyselytutkimukseen vastaajat arvioivat mukautumisen kansallisiin liiketoimintalakeihin olevan tärkeää organisaationsa toiminnalle, on varsin yllättävää etteivät nämä katso vähintäänkin yhtä tärkeäksi rekrytointialaa koskevien kansallisten standardien noudattamisen. Kiinassa on julkaistu virallisia kriteereitä sekä säädöksiä koskien henkilöstöpalveluyritysten toimintaa (kts. edellä s. 45), ja näihin vaatimuksiin mukautumisen voisi odottaa olevan tärkeää yritysten legitimitetin kasvattamiselle. Kuitenkin kyselytutkimuksen tulosten perusteella kansallisten HR-alan standardien noudattaminen sijoittui kuudesta tekijästä vasta neljänneksi tärkeimmäksi, ja selitys tälle on ainakin osittain löydettävissä haastateltavien kommentteista.

Oliverin (1991) mukaan toimijoilla on käytössään vaihtoehtoisia strategioita institutionaaliisiin prosesseihin reagoimiseksi (kts. edellä s. 38), ja poistumalla

institutionaalisten sääntöjen ja odotusten piiristä ne voivat pyrkiä välttämään tiettyjen yleisöjen taholta toteutetut arvioinnit ja tuomiot. Haastattelujen perusteella kansallisiin standardeihin perustuva suora valvonta ei ole kiinalaisille rekrytointiyrityksille merkittävää, koska niihin ei katsota kohdistuvan samanlaisia odotuksia kuin ”perinteisemmillä” aloilla toimiviin organisaatioihin. Tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon kohdistuvien standardien olemassaolo huomioidaan, mutta yrityksen legitimitetin ei uskota olevan riippuvainen näiden standardien toimeenpanosta:

Koska henkilöstöalaa ei liity välittömiä riskejä ihmisten turvallisuudelle, eikä tuotteitamme voida mitata, tällaisia [alakohtaisia] standardeja sovelletaan vain suurin yrityksiin. Nämä standardit voivat auttaa yrityksiä kehittymään, mutta niitä ei voida soveltaa mekaanisesti kaikkiin yrityksiin. Esimerkiksi lääke- ja autoalan yritykset ovat suoraan yhteydessä ihmisten elämään, ja siten tarvitsevat omat standardinsa. Mutta koska headhunting-alalla ei ole mitään tekemistä niiden kanssa, standardeilla ei ole merkitystä ja meihin kohdistuva sääntely on vain viitteenomaisia. Ehkäpä standardit joita olemme itse jo luoneet toimivat paremmin kuin heidän, ja kun hallitus julkaisi omat sääntönsä, he itsekkin sanoivat ettei niihin liity minkäänlaista ohjausta.

Ottaen huomioon että rekrytointi- ja muita henkilöstöpalveluita koskevat alakohtaiset säädökset on julkaistu Kiinan henkilöstövoimavaroista koskevan ministeriön toimesta, on varsin yllättävää ettei näillä standardeilla katsota olevan merkitystä yritysten toiminnalle. Jos virallisten tahojen edustajat todella ovat itsekkin korostaneet muotoilemiensa säädösten viitteenomaisuutta, vaikuttaa siltä että näihin säädöksiin liittyy kenties enemmän normatiivista ohjausvaltaa kuin varsinaista sanktiovoimaa. Organisaatioiden toiminta voi saada legitimitettinsä useasta eri lähteestä, ja Meyerin ja Rowanin mukaan (1977; kts. edellä s. 43) nämä lähteet voivat vaihdella sen mukaan missä määrin organisaation toiminta on riippuvaista mukautumisesta ympäristön paineisiin. Kun yrityksen työntekijät kokevat ettei sen menestys ole riippuvaista kansallisiin standardeihin perustuvasta arvioinnista ja hyväksynnästä – kuten tässä tapauksessa vaikuttaa olevan – ei ole ihme että muut tekijät nousevat tärkeysjärjestyksessä niiden yläpuolelle.

Jos – kuten tässä tapauksessa vaikuttaa olevan – yrityksen jäsenet eivät katso organisaatioonsa kohdistuvan merkittävää välitöntä sääntelyä, voi se myös osaltaan selittää miksi nämä kokevat ylipäänsä oman yrityksensä toimintaympäristön varsin vakaaksi. Kiinassa lainsäädännön ja standardien sekä niihin liittyvän toimeenpanon ja valvonnan asteittain edenneet muutokset ovat edellyttäneet yrityksiltä jatkuvaa tarkkaavaisuutta sekä tarvittaessa virallisten instituutioiden ohi meneviä toimenpiteitä

epävakaaseen (regulatiiviseen) ympäristöön mukautumiseksi, mutta rekrytointifirmoille tämän epävakaan katsottiin toisaalta osaltaan merkitsevän parempia toimintaedellytyksiä:

Kiinan markkinatalous on kehittynyt kriittiseen pisteeseen, ja ihmiset ovat huolissaan siitä, voimmeko välttää länsimaiden taloudellisen kriisin kaltaisen kehityksen. Kiinan on vaarallista toteuttaa taloudellisia reformeja juuri nyt, mutta se on hyväksi headhunting-alalle ja edistää alan kehittymistä Kiinassa. Reformit tulevat ja menevät, ja ihmiset muuttavat niiden mukana, lisäten yhteiskunnan levottomuutta. Tämä [levottomuus] mukailee headhunting-tyon ominaispiirteitä, joten alaan ei kohdistu vaikutuksia!

[...]

Kiinassa voit ansaita runsaasti rahaa headhunting-alalla, johtuen yhteiskunnan levottomuudesta ja keskittymisestä voiton tavoitteluun. Uskon että saavuttaakseen sivistyneeseen toimintaan perustuvan kypsän kehitysvaiheen, yhteiskunnan on oltava perusteiltaan vakaa. Tämän vuoksi myös headhunting-ala tulee väistämättä jossain vaiheessa häviämään.

Kaikista haastateltavista yrityksen perustaja-omistaja ainoana esitti voimakkaan poliittissävytteisiä mielipiteitä sekä kommunististen arvojen edistämistä koskevia näkemyksiä. Hänen mukaansa Kiinan on mahdollista saavuttaa kehityksessään täysin itseriittävä vaihe, jossa ulkomaiset yritykset ovat poistuneet maasta, ja kaikilla työntekijöillä on sama palkka eikä siten tarvetta tai halua etsiä vaihtoehtoja työpaikkaa. Rekrytointiyritysten kannalta tämä tietysti merkitsisi niiden toiminnan legitimitetin täyttä häviämistä. On vaikea sanoa missä määrin haastateltava itse lopulta uskoi omiin puheisiinsa, mutta teorian tasolla ajatus tilanteesta jossa institutionaalisen kontekstin muutos saavuttaa ”kyllästymispisteensä” on mielenkiintoinen. Kommunistisen puolueen propagandakoneisto on korostanut maan kehityksen olevan vielä transitiovaiheessa, ja nähtäväksi jää onko Kiinan todella mahdollista saavuttaa tilanne jossa yhteiskuntaa ja sosiaalista kanssakäymistä kannattavat regulatiivinen, normatiivinen ja kulttuuris-kognitiivinen pilari säilyvät muuttumattomina.

6.2 Normatiivinen ympäristö

Kiinalaisten yritysten normatiivista ympäristöä tarkastellessa niihin katsottiin varsinkin yksityisyrittäjyyden kehityksen alkuvaiheessa kohdistuneen paineita korostaa toimintansa yhteiskuntavastuullisuutta (kts.edellä s. 46), mutta sittemmin yrityksiltä ei muun muassa Kshetrin mukaan (2007; kts.edellä s. 47) enää odoteta ”yhteisen hyvän” aktiiviseen edistämiseen tähtäävää toimintaa. Vaikka yhteiskuntavastuullisen toiminnan

on joissakin tapauksissa katsottu voivan auttaa lisäämään yritysten legitimitettä sääntelyviranomaisten silmissä (Feng & Wang 2009), yrittäjyyden laaja yhteiskunnallinen hyväksyntä on suuressa määrin korvannut aiemmat yrittäjyyteen kohdistuvat negatiiviset näkemykset (Kshetri 2007). Ei siis ole kovin yllättävää, että kyselytutkimukseen vastaajat eivät arvioineet yhteiskuntavastuullisuuden korostamista kovin tärkeäksi suhteessa muihin organisaationsa toimintaan mahdollisesti vaikuttaviin tekijöihin (kts. taulukko 3, s. 62).

Myöskään haastatteluissa ei noussut esiin tutkimuksen kohteena olevan organisaation rakenteita tai käytäntöjä koskevia konkreettisia toimintatapoja jotka voitaisiin määritellä erityisen yhteiskuntavastuullisiksi, ja taloudellisen toiminnan edistäminen vaikuttaa olevan rekrytointiyritysten toimintaa ohjaava, laajasti hyväksytty voima:

Kun yksityiset yritykset alkoivat toimia Kiinassa, ne tähtäsivät ennen kaikkea primitiiviseen resurssien keräämiseen ja kasvuun. Kaikki työskentelivät täysin voimin, koska se oli maan tarpeiden ja vaatimusten mukaista. En henkilökohtaisesti usko että yksityisten yritysten valtava määrä yksin on kehittyneen maan symboli, vaan Kiinan kestävä ja positiivisen kehityksen turvaamiseksi tarvitsemme enemmän yrityksiä joilla on vahva brändi. Mutta meihin ei ole kohdistunut paineita edistää yhteiskuntavastuullisuutta, koska tämä ajattelu [taloudellisen kasvun edistäminen] on vallalla kaikkialla Kiinan yhteiskunnassa.

Rekrytoijiin ammattikuntana ei kenties ulkoapäin (varsinkaan valtion taholta) kohdistu varsinaista moraalista valvontaa, mutta osa haastateltavista henkilöistä vaikuttaa omaksuneen yleisiä, toimintansa tavoitteita koskevia arvoja. Arvoja sekä toiminnan tapoja koskevat normit voivat määritellä toimijoille nimettyjä rooleja, ja rekrytoijien ammattietiikan katsotaankin voivan vaikuttaa sekä alan omaan että koko yhteiskunnan kehittämiseen.

En katsoisi tämän koskevan vain omaa alaamme, vaan kaikki yhteiskunnan liiketoiminta-alat tarvitsevat moraalitajua. Olemme itse palveluala, auttaen ehdokkaita löytämään töitä ja yrityksiä löytämään hyviä ehdokkaita. Tämän ytimessä yhteiskuntavastuullisuus ja moraalistandardit ovat olennaisia. [...] Moraalitaju on välttämätöntä: sen ei tarvitse olla hyvin jaloa, mutta sen on ehdottomasti oltava ammattimaista.

Varsinkin jälkimmäisin kommentti moraalitajun ammattimaisuudesta pikemmin kuin jaloudesta on mielenkiintoinen, ja vaikuttaa vahvistavan muun muassa Kshetrin (2007) näkemystä jonka mukaan rekrytointialaan ei nykyään kohdistu samanlaisia sosiaalisia velvoitteita kuin reformeja edeltäneessä Kiinassa. Edellä on jo mainittu alan omien pikemmin kuin kansallisten standardien vaikuttavan rekrytointiyritysten toimintaan (kts.

s. 64–65), ja palvelun laatu vaikuttaa olevan tärkeämpää kuin sen laajempi yhteiskunnallinen hyväntekeväisyys:

Ammattietiikkamme on erittäin tärkeää ja sillä on suora vaikutus koko headhunting-työmme kehittymiseen. [...] Koskien kestäväää kehitystä, etsimällä ammattimaisia päälliköitä asiakkaillemme, voimme edistää näiden yritysten ja siten koko yhteiskunnan kehittymistä. Keskittyminen vain voiton tekoon ja sopimattomien ehdokkaiden huolimaton suosittelu voi vaikuttaa koko yrityksen toimintaan – vaikka kyseinen ehdokas myöhemmin osoittautuisikin menestyksekkääksi. Joten uskon että yrityksen kulttuuri ja yhteiskuntavastuullisuus ovat kumpikin hyvin tärkeitä headhunting-alalle.

Dimaggion ja Powellin (1983) mukaan tietyn alan ammattilaisten sisäiseen yhtenäistymiseen ja itsenäistymiseen vaikuttavat muun muassa ammattiyhdistykset, jotka voivat määrittää rajoja jäsentensä hyväksytylle toiminnalle. Tällaiset yhdistykset voivat legitimiä määrittellä piiriinsä kuuluvien organisaatioiden toimintaa koskevia standardeja, mutta niiden olemassa olo voi myös lisätä koko kyseisen alan legitimitettä yhteiskunnan muiden toimijoiden – valtio, asiakkaat, liikekumppanit – silmissä:

Myöhemmin perustimme toimialan järjestön, millä on ollut suuri merkitys. Tämä edustaa yksityisten kansalaisten välistä palvelua, joka toimii hallituksen ohjauksen alaisena. Tämä yhdistys on alallemme hyvin tärkeä, ja auttaa paitsi standardisoimaan alan normeja, myös edistää sen kehittämistä. Toimialan oman järjestön normit itsessään tuovat tunnustusta headhunting-alalle. Koska järjestö auttaa kehittämään alan normeja, se myös avustaa henkilöstövoimavarojen rationaalisessa ja järkevässä liikkumisessa markkinoilla. Näillä normeilla ja standardeilla on ehdottomasti merkityksensä siinä että ne ohjaavat koko henkilöstöalan strategista kehittymistä.

Varsinkin ajatus rekrytointiyritysten alan kehittämisen strategisuudesta on mielestäni mielenkiintoinen. Uuden institutionalismin piirissä toimivien rationaalisen valinnan teoreetikoiden mukaan instituutioita voidaan luoda rationaalisista, päämäärä-orientoituneista lähtökohdista käsin (Koelbe 1995; kts. edellä s. 31), ja tilanteessa jossa henkilökohtaisten suhteiden ylläpito ja hyödyntäminen valtion virkamiesten ja lainsäätäjien kanssa koetaan ainakin jossain määrin epälegitiimiksi, ammattiyhdistykset voivat paitsi toimia yritysten jaettujen intressien välittäjinä, myös auttaa legitimoimaan niiden toimintaa. Shanghaissa toimiva henkilöstöpalvelualan ammattiyhdistys SHRCA:kin nimeää tavoitteekseen henkilöstöpalveluyritysten legitimiä intressien edistämisen sekä relevanttien standardien muotoilun yhdessä hallituksen asianomaisten yksiköiden kanssa (kts. edellä s. 47). Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan tarkemmin kohdeorganisaation jäsenten henkilökohtaisten suhteiden hyödyntämistä koskevia näkemyksiä, mutta jos *guanxi*-instituutiona on tosiaan muuttumassa (Guthrie 1998; kts.

edellä s. 50–51), kenties se saa uusia institutionalisoitumisen muotoja ammattiyhdistysten ja toimialojen liittojen harjoittaman lobbauksen muodossa.

Oliverin (1991; kts. edellä s. 28) mukaan organisaatiot voivat pyrkiä muuttamaan vallitsevia instituutioita muun muassa muokkaamalla institutionaalisten paineiden lähdeä itselleen edullisemmaksi, muuttamalla vallitsevia arvoja, normeja ja standardeja, sekä kontrolloimalla niihin paineita kohdistavia tahoja. Yhdistämällä resurssinsa ammattiyhdistysten kautta rekrytointiyritykset voivatkin muodostaa uusia väyliä saadakseen äänensä kuuluviin. Lisäksi haastateltavat itse katsoivat alansa ammatillisten normien kypsymisen voivan yleisemminkin toimia esimerkkinä hyvien toimintatapojen leviämiseksi myös muissa konteksteissa. Eräs haastateltavista esimerkiksi katsoi, että hallitukselle olisi hyväksi rekrytoida uutta henkilökuntaa headhunting-yritysten kautta. Tavallisissa yrityksissä rekrytointia koskevaan päätöksentekoon osallistuvat henkilöstöosaston ja rekrytointiyritysten edustajien lisäksi muun muassa linjapäälliköt ja liiketoimintayksiköiden johtajat, ja tällaisen jaettuun vastuuseen ja yhteistyöhön perustuvan rekrytoinnin katsottiin voivan toimia esimerkkinä myös valtion virkamiesten palkkaamisen kehittämiselle ja suuremman demokratian edistämiseksi.

6.3 Kulttuuris-kognitiivinen ympäristö

Koska kyselytutkimuksessa enemmistö vastaajista arvioi kansallisten liiketoimintalakien ja säädösten noudattamisen todella tärkeäksi (63 prosenttia vastaajista) tai tärkeäksi (30 prosenttia vastaajista), ja lähes puolet (48 prosenttia) nimesi kyseisen tekijän merkittävimmäksi suhteessa muihin organisaationsa toimintaan vaikuttavista tekijöistä, olisi kenties ollut odotettavissa että myös suhteet lainsäädännön ja muun regulatiivisen ympäristön toimijoihin olisi arvioitu varsin tärkeiksi. Kyselytutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa henkilökohtaisten suhteiden ylläpito yrityksen liiketoimintakumppaneiden kanssa vaikuttaa kuitenkin olevan vastaajien näkökulmasta tärkeämpää kuin *guanxi* valtion virkamiesten kanssa, ja taulukoista 2 ja 3 nähdään että kaiken kaikkiaan jälkimmäinen *guanxin* muoto katsotaan liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä merkitykseltään vähäisimmäksi.

Kyselytutkimuksen tulokset sekä haastattelujen sisältö tukevatkin siis esimerkiksi Guthrien (1998; kts. edellä s. 50) näkemystä, jonka mukaan yritysten sääntely- ja byrokraattisen ympäristön vakiintuminen Kiinassa on vähentänyt niiden tarvetta hyödyntää *guanxia* suhteessa byrokratiakoneiston edustajiin. Samanaikaisesti *guanxi*-instituution rooli läheisten liikekumppanuussuhteiden ylläpitona on Guthrien mukaan saanut lisää painoarvoa, mikä on nähtävissä myös haastatteluaineistosta:

Meille suhteet liiketoimintakumppaneiden kanssa ovat ehdottomasti tärkeämpiä kuin suhteet hallitukseen. Ylläpidämme erityisen hyviä suhteita esimerkiksi 51job:n ja China HR:n kaltaisten rekrytointisivustojen kanssa. Olemme riippuvaisia heidän palveluistaan, koska heidän resurssinsa auttavat meitä kehittämään työtämme. Myös sopimuksemme ja *guanximme* lähettifirmojen kanssa on erittäin tärkeää. [...] Koskien asiakassuhteissa ilmenevää vastavuoroisuuden velvoitetta, tämä voi ilmetä sopivissa olosuhteissa. Mutta kyse ei ole lahjojen antamisesta tai korruptiosta, vaan enimmillään esimerkiksi yhteisistä illallisista.

Fengin ja Wangin mukaan (2010; kts. edellä s. 46) epävakaa institutionaalinen ympäristö on saanut kiinalaiset yrittäjät ylläpitämään *guanxia* poliittisten virkamiesten kanssa, mutta kenties koska rekrytointiyritysten ympäristö koetaan suhteellisen vakaaksi, tarvetta *guanxin* aiemman kaltaiseen muodostamiseen ei enää koeta. Institutionaalista muutosta tarkastellessaan Oliver (1992; kts. edellä s. 40) on katsonut että instituutioiden muutos voi olla lähtöisin muun muassa funktionaalisista perusteista, kun vallitsevien toimintatapojen suorituskyky heikkenee tai instituutioiden asiakkaiden preferenssit muuttuvat. *Guanxi* poliittisten suhteiden ylläpitona on aikoinaan ollut yrityksille paitsi hyväksyttävä, myös paikoin välttämätön keino selvittää ympäristönsä epävarmuudesta sekä torjua niihin ulkopuolelta kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia. Kohdeorganisaation perustajajäsenen mukaan puutteellisen laki- ja sääntelyperustan vuoksi *guanxille* oli tarvetta erityisesti kyseisen yrityksen perustamisvaiheessa:

Vielä vuosina 1996 ja 1997 – jolloin yrityksemme aloitti toimintansa – informaatiopalvelut olivat laittomia eikä niitä ollut lupa tarjota. Jouduin myös itse erilaisten rangaistusten ja sakkojen kohteeksi, ja silloin saattoi nähdä kuinka tärkeää *guanxi* voi olla. Olen itse kotoisin Shanghaista, ja koska kaikki ystäväni ja koulutoverini työskentelivät täällä, heistä oli minulle suuri apu: monesti erilaiset sakot ja verot olivat alhaisimmat mahdolliset, tai niitä ei tarvinnut maksaa lainkaan.

Saman yrityksen nuoremmille, tiimijohtajan asemassa oleville konsulteille *guanxin* välineellinen hyödyntäminen suhteessa lainsäätäjiin ja muihin poliittisiin toimijoihin näyttäytyy suuressa määrin tarpeettomana. Alan arvioidun vakauden ja asiakkaiden riittävän määrän vuoksi konsultit eivät katsoneet heillä olevan yhteisiä intressejä paikallishallituksen edustajien kanssa, ja asiakasyritysten kanssa allekirjoitetut

sopimukset edustavat näiden kanssa jaettuja yhteisiä tavoitteita, joiden määrittelyssä ja saavuttamisessa poliittisella *guanxilla* ei ole merkitystä.

Toimijoiden kulttuuris-kognitiivista ympäristöä koskevassa keskustelussa on korostettu etteivät yksilöiden toimintaa ohjaa vain regulatiivisen ympäristön pakkomekanismit tai näihin sovelletut sosiaaliset ja ammatilliset moraalinormit, vaan toimijoiden päätöksentekoon vaikuttaa myös näiden tapa käsitellä erilaisia tilanteita koskevaa informaatiota ja liittää niihin merkityksiä (kts. edellä s. 36). Haastatteluaineiston perusteella onkin mielenkiintoista huomata, että *guanxin* luomista koskevat näkemykset perustuvat sen hyödyllisyyden arviointiin enemmän kuin tällaisen toimintatavan hyväksyttävyyttä koskeviin käsityksiin. Haastateltavat eivät myöskään lähteneet kiistämään *guanxin* nykyistä olemassa oloa, vaikka jotkut totesivatkin rekrytointialan piirissä sitä hyödynnettävän lähinnä ”pienten, epäammattimaisten yritysten” taholta.

Kukaan haastateltavista ei suorasanaisesti tuominnut *guanxin* hyödyntämistä esimerkiksi ennalta olemassa olevien moraalinormien perusteella, vaan henkilökohtaisten suhteiden ylläpitoa arvioitiin lähinnä niiden rationaalisuuden ja tehokkuuden kannalta. Tämä vaikuttaisikin tukevan aiempaan tutkimukseen perustuvaa näkemystä, jonka mukaan kiinalaiset liikemiehet eivät arvioi kumppaniensa toiminnan eettisyyttä sen perusteella, kuinka aktiivisesti nämä luovat ja ylläpitävät *guanxia* (Su et al. 2003, kts. edellä s. 49). Haastateltavat kokivat *guanxin* tarpeelliseksi siinä määrin kuin suhdeverkostoilla katsotaan olevan yhteyttä yrityksen liiketoimintaan, ja kohdeorganisaation omistajan sekä vanhempien konsulttien kommenttien perusteella tällaista yhteyttä ei nykytilanteessa löydy.

Edellä on jo todettu, etteivät haastateltavat katsoneet rekrytointiyrityksiin kohdistuvan merkittävää kansallisiin standardeihin perustuvaa suoraa valvontaa (kts. s. 65), ja tämä valvonnan puute voi myös osaltaan selittää miksi suhteilla sääntelyviranomaisiin ei katsottu olevan suurta merkitystä kohdeorganisaation toiminnalle. *Guanxi* vaikuttaa olevan erityisen tarpeellista tilanteessa jossa se voi vaikuttaa suotuisasti yrityksen toimintaa koskevaan arviointiin, ja tältä osin rekrytointiyrityksiin ei kohdistu suuria paineita muuten kuin lähinnä asiakassuhteiden ylläpidon kannalta:

Olen sitä mieltä etteivät varsinaiset liikekumppaniryhmät headhunting-alalla ole kovin suuria, mutta guanxi asiakkaittemme kanssa ehdottomasti vaatii ylläpitoa, koska teemme heidän kanssaan vuotuisia vierailuja ja tapausarviointeja.

Koskien lääketieteellistä ja muita perinteisiä aloja, sekä muita aloja joilla hallituksella on oikeus arviointiin ja hyväksyntään, guanxi on ainoa vaihtoehto. [...] On vaikea sanoa tuleeko tämä muuttumaan tulevaisuudessa, mutta juuri nyt sitä varmasti ilmenee. Myös alan luonne ja sen intressit vaikuttavat guanxin tarpeeseen. Alussa tällaista yhteyttä ei ollut, ja nykyäänkin sen olemassaolo ei ole itsestään selvää. Tämä johtuu alan tulosten jatkuvuudesta: tulosten saaminen voi kestää jopa vuoden, joten [guanxin] todennäköisyys ei ole suuri.

Edellä katsoin tarpeelliseksi huomauttaa (s.60), etteivät tässä työssä Scottin kolmea institutionalismin peruspilaria edustamaan valitut kuusi tekijää välttämättä tyhjentävästi kuvaa Kiinan institutionaalista kontekstista rekrytointiyritysten ja niissä toimivien yksilöiden toimintaan ja päätöksentekoon vaikuttavia voimia. Kulttuuris-kognitiivisesta ympäristöstä nostin tarkastelun kohteeksi erityisesti *guanxi*-instituution, mutta haastateltavien näkemysten mukaan konfutselaisuus vaikuttaa työntekijöiden päätöksentekoon ja siten myös rekrytointiyritysten toimintaan myös esimerkiksi perhekeskeisyyden kautta:

Kiinan perinteinen kulttuuri perustuu yhtenäisyyteen ja konfutselaisuuteen, ja siten eroaa länsimaiselle kulttuurille ominaisesta vastakkainasettelun konfliktista. Länsimaisen rekrytoinnin päämääränä on ihmisten uran edistäminen joko korkeamman palkan tai yhä korkeamman aseman tavoittelun vuoksi, kun taas Kiinassa pyrimme tasapainottamaan kotitalouksien ja perheiden elämää. Tämä näkyy esimerkiksi työnhakijoiden halussa työskennellä niin lähellä kotia kuin mahdollista.

Myös omien kokemuksieni perusteella perhettä koskevat kysymykset ovat olleet Kiinassa merkittävä yksilöiden urasuunnitelmia koskeva tekijä. Useampikin työtoverini on viimeisen vuoden aikana jättänyt organisaatiomme etsiäkseen uusia työmahdollisuuksia vanhempiensa kotikaupungista, ja kanssakäymisessä yritykseni rekrytoimien työntekijöiden kanssa osa noin 30–40-vuotiaista ehdokkaista on kertonut nykyisen työnantajansa jättämisen pääasialliseksi tai ainoaksi syyksi halun muuttaa lähemmäs näiden vanhempia. Lisäksi esimerkiksi yrityksen omistaja katsoi velvollisuudekseen kannustaa työntekijöitään eteenpäin samalla tavalla kuin vanhempi huolehtii lapsistaan, ja varmistaa että näiden maailmaa, ihmiselämää sekä arvoja koskevat ”kolme elämänkatsomusta” (三观, sān guān) kehittyvät oikeaan suuntaan. Konfutselaisuus ei siis vaikuta rekrytointiyritysten päätöksentekoon vain *guanxi*-instituution välityksellä, vaan myös perhekeskeiset arvot voivat muokata toimijoiden tulkintoja näille avoimista vaihtoehtoista ja erilaisia tilanteita koskevista valinnoista.

7. Johtopäätökset ja loppukeskustelua

Johdanto-luvussa tämän työn tutkimusongelmaksi nostettiin kiinalaisten rekrytointiyritysten suhde toimintaympäristöönsä. Luvussa 2 tarkasteltujen, Kiinassa vuoden 1949 jälkeen tapahtuneiden poliittisten ja taloudellisten muutosten perusteella yritykset kohtaavat nyky-Kiinassa toimintaympäristön, jossa poliittinen vakaus (sekä asteittain etenevien reformien että merkittäviä muutoksia enteilevän, nykyisen vallanjaon kyseenalaistavan liikehdinnän vähyyden kannalta) yhdistyy astetta epävarmempaan ja vaikeammin ennakoitavissa olevaan taloudellisen ja sääntelyjärjestelmän muutokseen.

Työvoiman aiempaa suuremman ja vapaamman liikkuvuuden, yrittäjyyttä koskevien lakien ja yhteiskunnallisten näkemysten muutoksen sekä ulkomaisten yritysten saapumisen Kiinan reformien myötä uudestaan avautuneilla markkinoille katsottiin kaikkien yhdessä vaikuttaneen paikallisten rekrytointiyritysten syntyyn ja kehittymiseen. Tavoite taloudellisen kasvun ylläpitoon ja tukemiseen on ollut merkittävä paitsi koko maata koskevien policyjen muodostusta, myös yritysten toiminnan legitimointia ohjaava voima. Voiton maksimointi ei kuitenkaan yksin selitä yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden päätöksentekoa, ja kiinnostuksen kohteeksi nousi kysymys siitä, millaisten tekijöiden tutkimuksen kohteena olevan rekrytointiyrityksen työntekijät katsovat olevan merkittäviä oman organisaationsa tavoitteiden saavuttamiselle.

Tutkimusongelman tarkentamiseksi sekä vastattavissa olevien tutkimuskysymysten muotoilemiseksi työssä sovellettiin luvussa 3 esiteltyä institutionalismin teoriaa, ja sen piirissä aineiston keräämistä sekä analyysia ohjasivat erityisesti Richard Scottin näkemykset institutionalismin kolmesta peruspilarista. Tutkimus toteutettiin yhdistämällä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, ja näin kerätyn kyselylomake- sekä haastatteluaineiston analyysin toivottiin auttavan vastaamaan Johdanto-luvussa muotoiltuihin kolmeen tutkimuskysymykseen. Tässä seitsemännessä ja viimeisessä luvussa palaan tutkimusta ohjanneisiin kysymyksiin, esitän tiivistetysti tärkeimmät aineiston analyysin perusteella saadut tulokset, sekä nostan esiin muutamia tutkimusongelmaa ja tutkimuskohdetta koskevia lisäkommentteja.

- 1) Miten merkittäväksi yrityksen työntekijät arvioivat organisaationsa regulatiivisen, normatiivisen ja kulttuuris-kognitiivisen ympäristön vaikutuksen sen toimintaan?

Institutionalismin teorian näkökulmasta instituutioita voidaan tarkastella ”pelisääntöinä”, jotka kuvaavat yksilöille, ryhmille ja organisaatioille sopivaa ja epäsopivaa käyttäytymistä. Richard Scott (2008) on pyrkinyt tuomaan yhteen ja luokittelemaan näitä sääntöjä, ja määrittelee instituutioille kolme analyttistä elementtiä – regulatiivinen, normatiivinen sekä kulttuuris-kognitiivinen – jotka sekä rajoittavat että mahdollistavat toimintaa, ja ovat itse alttiita muutokselle.

Kyselylomakeaineiston perusteella mikään yllämainituista kolmesta elementistä ei yksin noussut kahta muuta tärkeämmäksi. Näitä kolmea elementtiä Kiinan kontekstissa edustavan, lähinnä aiempaan tutkimukseen perustuen määrittelemäni kuuden tekijän itsenäisen arvioinnin että niiden suhteellisen merkittävyyden pisteytyksen perusteella Kiinassa rekrytointiyritysten toimintaa ohjaa ja legitimoii sekalainen joukko lainsäädännöllisiä vaatimuksia, moraaliin perustuvia velvoitteita sekä kulttuurisesti tuettuja käytäntöjä. Scottin mukaan joissakin tapauksissa yksi institutionaalisista pilareista voi olla hallitsevassa asemassa, mutta tämän tutkimuksen tulosten perusteella – ja tässä yhteydessä ainakin kohdeorganisaation näkökulmasta – nyky-Kiina edustaa ympäristöä jossa yritysten selviytyminen riippuu mukautumisesta sekä virallisista että epävirallisista institutionaalisista lähteistä syntyviin paineisiin.

Organisaatioiden toiminnan legitimitietin arviointi voi institutionalismin teorian piirissä esitettyjen näkemysten mukaan kohdistua muun muassa toiminnan tavoitteisiin liitettyihin arvoihin (Parsons 1960), tai niiden varsinaisiin rakenteisiin ja toimintakäytäntöihin (Meyer & Rowan 1977). Yleisesti ottaen haastateltavien puheissa korostuivat enemmän toimintaa ohjaavat tavoitteet kuin konkreettisemmat, yrityskohtaiset sisäiset rakenteet ja prosessit. Tämä aineiston analyysin perusteella saatujen tulosten näennäinen pintapuolisuus voi luonnollisesti johtua myös tutkimusta ja haastattelujen toteutusta ohjanneiden kysymysten muotoilusta.

Kuten kyselylomakkeessa, myös haastatteluissa paino oli lähinnä siinä kuinka tärkeäksi haastateltavat kokivat eri tekijöiden vaikutuksen omalle organisaatiolleen ja rekrytointialalle yleensä, pikemmin kuin siinä millaisia konkreettisia toimia näiden tekijöiden mukailemiseksi oli omaksuttu. Yrityskohtaisten toimintatapojen ja -mallien tarkempi

etsiminen ja analyysi jäi siten osittain tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta toisaalta jo tutkimusongelman määrittelyssä korostui lähinnä työntekijöiden omien, subjektiivisten näkemysten ja kokemusten kartoittaminen.

Kohdeorganisaation regulatiiviseen ympäristöön mukautuminen vaikutti riippuvan siitä, missä määrin erilaisiin lakeihin, sääntöihin, toimintaohjeisiin ja sopimuksiin liittyy varsinaista toimeenpanoa ja valvontaa. Kansallisia liiketoimintalakeja tarkasteltaessa korostui myös varsinkin niiden toimintaa mahdollistava luonne. Työvoimalainsäädännön uudistus sekä yksityisyrittäjyyttä suojelevat ja edistävät lait ovat auttaneet legitimoimaan rekrytointiyritysten toimintaa, ja yritysten toiminnan lainmukaisuuden turvaaminen varsinkin niiden perustamisvaiheessa koettiin tärkeäksi. Toisaalta kansalliset henkilöstöpalveluita koskevat standardit katsottiin lähinnä viitteenomaisiksi, ja niiden puutteellisen ohjausvallan vuoksi rekrytointiyritysten omien yhdistysten muotoilemat normit arvioitiin niitä merkittävämmiksi.

Jos regulatiivisia tekijöitä arvioitiin niiden sanktiovallan perusteella, normatiivisesta ympäristöstä kohdeorganisaatioon kohdistuu paineita sen mukaan missä määrin niillä on vaikutusta koko alan arvioituun legitimitettiin. Haastateltavat katsoivat alan oman palveluja koskevien normien kehittämisen tukeneen rekrytointiyritysten toiminnan legitimointia, ja ammattiyhdistysten auttavan edistämään yritysten intressejä suhteessa vallanpitäjiin ja lainsäätäjiin. Yhteiskuntavastuullisuus ei kyselylomaketutkimuksessa noussut hyvin tärkeäksi, ja haastattelujenkin perusteella kohdeorganisaatioon ei juuri kohdistu varsinaisia ulkopuolisia paineita korostaa sosiaalista vastuuntuntoa ja toimintaa. Toisaalta haastateltavat itse kokivat työnsä tukevan yhteiskunnan kehittymisen edistämistä, ja ilmaisivat joissakin yhteyksissä toiveensa ammattimaisten toimintatapojen leviämisestä.

Guanxi-verkostojen ylläpidon ja hyödyntämisen suhteen Kiinassa vaikuttaa tapahtuneen kahdenlaista kehitystä, ja haastatteluaineiston analyysin perusteella syyt tähän ovat käytännöllisiä pikemmin kuin ilmentävät perustavanlaatuisia muutosta asenteissa ja arvoissa. Vielä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen perustamisvaiheessa poliittinen *guanxi* auttoi selviytymään joistakin sen toiminnan lainmukaisuuteen – tai paremminkin lainmukaisuuden puutteeseen – liittyvistä haasteista, mutta alan lainsäädännöllisen perustan vahvistuessa poliittisen *guanxin* ei katsota tuovan varsinaista lisäarvoa. Toisaalta *guanxi* asiakkaiden ja muiden liiketoimintakumppaneiden kanssa auttaa

edistämään osapuolten välistä yhteistyötä, ja – vaikka haastateltavat ottivat selkeää pesäeroa korruptioksi tulkittavissa olevaan toimintaan – sisältää myös jonkin verran *guanxi*n liitettyä vastavuoroisuutta.

2) Onko näiden kolmen tekijän painotuksessa tapahtunut merkittäviä muutoksia?

Instituutiot eivät ole pysyviä ja muuttumattomia, ja myös Kiinan kontekstissa eri pilareissa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet rekrytointiyritysten toimintaympäristöön ja -edellytyksiin. Vielä 1990-luvulla henkilöstöpalveluala kärsi puutteellisesta sääntelystä ja regulatiivisesta hyväksynnästä, mutta 2000-luvulla muotoiltu alakohtainen lainsäädäntö ja työvoiman liikkuvuuden osittainen vapauttaminen auttoivat legitimoimaan rekrytointiyritysten toimintaa. Alakohtaisten yhdistysten perustaminen ja ammatillisten normien muotoilu ovat auttaneet lisäämään rekrytointialan normatiivista hyväksyntää, ja yhdessä lainsäädännöllisten uudistusten ja tarkennusten kanssa kenties selittää osaltaan miksi henkilökohtaisten, epävirallisten suhteiden ylläpito poliittisten toimijoiden kanssa – ainakin puheen tasolla – vaikuttaa olevan menettämässä merkitystään, vaikka läheisten suhteiden ylläpito kohdeyrityksen liiketoimintakumppaneihin katsotaan yhä hyvin tärkeäksi.

Edellä jo totesin, ettei mikään institutionalismin kolmesta pilarista noussut kyselytutkimuksen tulosten perusteella muita kahta merkittävässä määrin tärkeämmäksi. Katsoisin kuitenkin, että regulatiivisessa, normatiivisessa ja kulttuuris-kognitiivisessa ympäristössä tapahtuneet muutokset ovat kussakin vaikuttaneet ja yhä vaikuttavat kahden muun institutionaalisen pilarin ja siten myös tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimintaan.

Reformeja edeltäneet, heikot regulatiivisen legitimitietin lähteet pakottivat kenties aiemmin rekrytointiyritykset hakemaan tukea toiminnalleen korostamalla tarvetta yhteiskuntavastuullisuuteen ja sosialististen ideaalien edistämiseen sekä ylläpitämällä *guanxia* varsinkin sen välineellisessä, poliittisessä muodossa. Yrityksen sääntely-ympäristön kehittyminen ja tarkentuminen onkin vuorostaan, jos ei nyt aivan korvannut, ainakin jossain määrin muuttanut normatiivisia ja kulttuuris-kognitiivisista legitimitietin lähteistä syntyviä vaikutuksia. Kohdeorganisaation haastatellut jäsenet kokivat oman yrityksensä institutionaalisen ympäristön suhteellisen vakaaksi, mikä voikin osaltaan selittää miksi yhteiskuntavastuullisuuden ja poliittisten suhteiden ylläpito arvioidaan

nykyään vähemmän merkittäväksi kuin liikekumppanuussuhteista huolehtiminen ja alan omien normien ja standardien kehittäminen.

Toisaalta regulatiivisessa ympäristössä tapahtuneet muutokset eivät yksin ole vaikuttaneet rekrytointiyrityksille mahdolliseen ja näille sopivaksi arvioituun käyttäytymiseen. Kiinan institutionaalista kontekstia koskevassa alaluvussa mainitsin uusien instituutioiden luomisen tapahtuneen Kiinan kontekstissa suuressa määrin vanhan järjestelmän säilymisen rinnalla, ja käsillä olevan tutkimuksen tulosten perusteella katsoisin että kulttuuris-kognitiiviset ja normatiiviset käsitykset hyväksyttävistä toiminnan tavoista ja tavoitteista paitsi tukevat toisiaan, voivat myös joissain tapauksissa saada uusia, yhteisiä ilmenemistapoja. Esimerkiksi *guanxi*-järjestelmä on kenties juurtunut niin syvälle kiinalaiseen kulttuuriin ja yhteiskuntaan ettei sitä voida koskaan täysin kitkeä pois paikallisten ajattelu- ja toimintatavoista, mutta reformien myötä *guanxin* kaltaisten epävirallisten instituutioiden rinnalle ja päälle on syntynyt ammattiyhdistysten edustamia uusia, virallisempia instituutioita.

Paikalliset yritykset voivat näin yhtäältä yhä varmistaa intressiensä edistämisen hallinnon eri tasoilla, ja toisaalta tällainen vaikuttaminen kenties nauttii suurempaa legitimitettä paitsi maan sisäisten toimijoiden, myös esimerkiksi ulkomaisten sijoittajien sekä WTO:n ja GATT:in kaltaisten organisaatioiden silmissä. Vaikka *guanxin* legitimitetti osana Kiinan institutionaalisen kontekstin kulttuuris-kognitiivista pilaria siis saattaa olla muuttumassa tai jopa katoamassa, voidaan sen tämän tulkinnan mukaan katsoa saavan nykyään tukea virallisempia kanavia pitkin, rekisteröityjen yhdistysten ja järjestöjen toiminnan kautta, lainsäädännöllisen kehyksen puitteissa.

3) Millaisia keinoja tutkimuksen kohteena olevalla organisaatiolla on itse vaikuttaa institutionaaliseen ympäristöönsä?

Tähän kysymykseen vastataan osittain jo ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen käsittelyn yhteydessä. Suhteessa regulatiiviseen ympäristöönsä kohdeorganisaatiolla ei vaikuttanut olevan käytössään välittömiä vaikutusmahdollisuuksia. Kenties aiemmin *guanxi* avaintoimijoiden kanssa on auttanut heikentämään tai torjumaan organisaatioiden lainsäädännöllisestä ympäristöstä niihin kohdistuneita sanktioita, mutta kukaan haastateltavista ei erikseen maininnut Kiinan regulatiiviseen ympäristöön sisäänrakennettuja vaikutusmahdollisuuksia.

Normatiivisen pilarin kautta vaikuttaminen näyttää olevan toimivin vaihtoehto, sekä ammattiyhdistysten jäsenyyden ja aktiivisuuden kautta että näyttämällä esimerkkiä ammattimaisista ja eettisistä toimintatavoista. Yllä jo mainittiin ammattiyhdistysten voivan auttaa lisäämään rekrytointialan legitimitettä toimimalla välittäjinä suhteessa organisaation sääntely-ympäristön edustajiin, sekä osallistumalla alaa koskevien sääntöjen ja standardien muotoilemiseen. Toisaalta ammattieettisten normien ja yleisemmin ammattimaisten toimintatapojen ylläpidon toivottiin voivan levitä rekrytointialalta myös muiden yksilöiden ja instituutioiden toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi.

Useat haastateltavista korostivat liikekumppanuuksiin perustuvan pikemmin kuin poliittisen *guanxin* olevan merkittävää oman organisaationsa toiminnalle, mutta näiden puheista ei varsinaisesti käynyt ilmi, onko kyse poliittisen *guanxin* koetusta epäoikeudenmukaisuudesta vai käytännönläheisemmästä hyödyntämisen tarpeen puutteesta. Haastateltavat eivät myöskään merkittävässä määrin maininneet tapoja koko varsinaisen *guanxi*-järjestelmän muuttamiseksi, mikä vaikuttaisi viittaavan siihen, ettei henkilökohtaisten suhdeverkostojen hyödyntäminen tule lähiaikoina häviämään, vaikka se saattaakin saada uusia muotoja ja painotuksia.

Institutionalismin teorian piirissä on esitetty näkemyksiä, joiden mukaan organisaatioiden mukautuminen institutionaalisen ympäristönsä paineisiin tulee johtamaan niiden toimintatapojen ja rakenteiden samankaltaistumiseen. Asiaan liittyen on esitetty myös eriäviä mielipiteitä, mutta käsillä oleva työn tutkimusongelmaa koskien olisi mielenkiintoista selvittää, onko muilla Shanghaissa toimivien rekrytointiyritysten työntekijöillä samanlaisia näkemyksiä organisaationsa toimintaympäristöstä kuin tässä työssä tarkastellun yrityksen jäsenillä. Tämä tutkielma on keskittynyt Kiinan institutionaalisen kontekstin tarkasteluun vain yhden nimenomaisen organisaation näkökulmasta, ja katsoisin mahdolliseksi toteuttaa myöhemmin sama kyselytutkimus sekä haastattelut suuremmassa joukossa rekrytointialan yrityksiä. Näin olisi mahdollista saada myös lisätietoa koskien esimerkiksi sitä, vaikuttavatko organisaation ikä ja koko yhdessä tai erikseen siihen, millaisia paineita yrityksiin katsotaan kohdistuvan. Olisi myös mielenkiintoista tarkastella, millaisia organisatorisia reaktioita ja mahdollisia muutosyrityksiä muissa yrityksissä ilmenisi.

Lähdeluettelo

Teokset

Fairbank, John King & Goldman, Merle (2006): *China. A New History*. The Belknap Press of Harvard University Press, Yhdysvallat.

Farnham, David (2010): *Human Resource Management in Context*. Iso-Britannia: Chartered Institute of Personnel and Development.

Luova, Outi (2010): *Kiinan miljoonakaupungit*. Gaudeamus Helsinki University Press, Suomi.

Parsons, Talcott (1960): *Structure and Process in Modern Societies*. The Free Press, Yhdysvallat.

Pei, Minxin (2006): *China's Trapped Transition*. Harvard University Press, Yhdysvallat.

Peters, B. Guy (2012): *Institutional Theory in Political Science*. Continuum International Publishing Group, Yhdysvallat.

Scott, Richard W. (2008): *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. Sage Publications, Yhdysvallat.

Simons, Helen (2009): *Case Study Research in Practice*. Sage Publications, Iso-Britannia.

Yin, Robert K. (2014): *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, Yhdysvallat.

Artikkelit tieteellisissä julkaisuissa

Ahlstrom, David & Bruton, Garry & Chan, Eunice S. (2001): HRM of Foreign Firms in China: The Challenge of Managing Host Country Personnel. *Business Horizons*. Vol.44(3), 59–68.

Amin, Ash (1998): An Institutional Perspective on Regional Economic Development. *International Journal of Urban and Regional Research*. Vol.23(2), 365–378.

Aspinwall, Mark D. & Schneider, Gerald (2000): Same Menu, Separate Tables: The Institutional Turn in Political Science and the Study of European Integration. *European Journal of Political Research*. Vol.38(1), 1–36.

Barley, Stephen R. & Tolbert, Pamela S. (1997): Institutionalization & Structuration: Studying the Links Between Action and Institution. *Organization Studies*. Vol.18(1), 93–117.

Bowles, Samuel (1998): Endogenous Preferences: The Cultural Consequences of Markets and Economic Institutions. *Journal of Economic Literature*. Vol.36(1), 75–111.

- Björkman, Ingmar & Lu, Yuan (1999): A Corporate Perspective on the Management of Human Resources in China. *Journal of World Business*. Vol.34(1), 16–25.
- Björkman, I. & Smale, A. & Sumelius, J. & Suutari, V. & Lu, Y. (2008): Changes in Institutional Context and MNC Operations in China: Subsidiary HRM Practices in 1996 versus 2006. *International Business Review*. Vol.17, 146–158.
- Braun, H. Werner & Warner, Malcolm (2002): Strategic Human Resource Management in Western Multinationals in China. The Differentiation of Practices Across Different Ownership Forms. *Personnel Review*. Vol.31(5), 553–579.
- Burns, John P. (1999): The People's Republic of China at 50: National Political Reform. *The China Quarterly*. Vol.159, 580–594.
- Chen, Wenhong (2007): Does the Color of the Cat Matter? The Red Hat Strategy in China's Private Enterprises. *Management and Organization Review*. Vol.3(1), 55–80.
- Choi, Chung For & Chan, Stephen L. (1997): Business Process Re-engineering: Evocation, Elucidation and Exploration. *Business Process Management Journal*. Vol.3(1), 39–63.
- Cooke, Fang Lee (2009): A Decade of Transformation of HRM in China: A Review of Literature and Suggestions for Future Studies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol.47(1), 6–40.
- Cunningham, Barton J. (1997): Case Study Principles for Different Types of Cases. *Quality & Quantity*. Vol.31, 401–423.
- Davies, Howard & Leung, Thomas K.P. & Luk, Sheriff T.K. & Wong, Yiu-hing (1992): The Benefits of “Guanxi”. *Industrial Marketing Management*. Vol.24, 207–214.
- Delmotte, Jeroen & Sels, Luc (2008): HR Outsourcing: Threat or Opportunity? *Personnel Review*. Vol.37(5), 543–563.
- DiCicco-Bloom, Barbara & Crabtree, Benjamin F. (2006): The Qualitative Research Interview. *Medical Education*. Vol.40, 314–321.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol.48(2), 147–160.
- Fan, Ying (2002): Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications. *International Business Review*. Vol.11, 543–561.
- Feng, Tianli & Wang, Guofeng (2010): How Private Enterprises Establish Organizational Legitimacy in China's Transitional Economy. *Journal of Management Development*. Vol.29(4), 377–393.
- Flyvbjerg, Bent (2006): Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*. Vol.12(2), s.219-245

- Fu, Xiaolan & Gong, Yundan (2010): Indigenous and Foreign Innovation Efforts and Drivers of Technological Upgrading: Evidence from China. *World Development*, Vol.39(7), 1213–1225.
- Gallagher, Kevin P. & Shafaeddin, M. (2010): Policies for Industrial Learning in China and Mexico. *Technology in Society*, Vol.32, 81–99.
- Gilley, Bruce (2007): Legitimacy and Institutional Change. The Case of China. *Comparative Political Studies*. Vol.41(3), 259–284.
- Guiheux, Gilles (2006): The Political "Participation" of Entrepreneurs: Challenge or Opportunity for the Chinese Communist Party? *Social Research*. Vol.73(1), 219-244.
- Guthrie, Douglas (1998): The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition. *The China Quarterly*. Vol.154, 254–282.
- Hall, Peter A. & Taylor, Rosemary C.R. (1996): Political Science and the Three Institutionalisms. *Political Studies*. XLIV, 936–957.
- Hirsch, Paul M. & Lounsbury, Michael (1997): Ending the Family Quarrel. Toward a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionalism. *American Behavioral Scientist*. Vol.40(4), 406–418.
- Huo, Paul Y. & von Glinow, Mary Ann (1995): On Transplanting Human Resource Practices to China: A Culture-driven Approach. *International Journal of Manpower*. Vol.16(9), 3–15.
- Immergut, Ellen M. (1998): The Theoretical Core of the New Institutionalism. *Politics & Society*. Vol.26(1), 5–34.
- Jackson, Susan E., & Schuler, Randall S. (1995): Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*. Vol.46, 237–264.
- Johnson, Burke R. & Onwuegbuzie, Anthony J. (2004): Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*. Vol. 33(7), 14–26.
- Kakabadse, Andrew & Kakabadse, Nada (2005): Outsourcing – Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review*. Vol.47(2), 183–204.
- Koelbe, Thomas A. (1995): The New Institutionalism in Political Science and Sociology. *Comparative Politics*. Vol.27(2), 231–243.
- Kshetri, Nir (2007): Institutional Changes Affecting Entrepreneurship in China. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol.12(4), 415–432.
- Lankford, William M. & Parsa, Faramarz (1999): Outsourcing: a Primer. *Management Decision*. Vol.37(4), 310–316.

- Lardy, Nicholas R. (1995): The Role of Foreign Trade and Investment in China's Economic Transformation. *The China Quarterly*, Vol.144, 1065–1082.
- March, James G. & Olsen, Johan P. (1984): The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *The American Political Science Review*. Vol.78(3), 734–749.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. Vol.83(2), 340–363.
- Oliver, Christine (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*. Vol.16(1), 145–179.
- Park, Seung Ho & Luo, Yadong (2001): Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms. *Strategic Management Journal*. Vol.22, 455–477.
- Potter, Pitman B. (2003): Globalization and Economic Regulation in China: Selective Adaptation of Globalized Norms and Practices. *Washington University Global Studies Law Review*. Vol.2(119), 119–150.
- Sale, Joanna E.M. & Lohfeld, Lynne H. & Brazil, Kevin (2002): Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research. *Quality & Quantity*. Vol.36, 43–53.
- Scott, Richard W. (1987): The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*. Vol.32(4), 493–511.
- Selznick, Philip (1996): Institutionalism “Old” and New”. *Administrative Science Quarterly*. Vol.41, 270–277.
- Stake, Robert E. (1978): The Case Study Method in Social Inquiry. *Educational Researcher*. Vol.7(2), 5–8.
- Su, Chenting & Sirgy, Joseph, M. & Littlefield, James E. (2003): Is Guanxi Orientation Bad, Ethically Speaking? A Study of Chinese Enterprises. *Journal of Business Ethics*. Vol.44(4), 303–312.
- Su, Chenting & Mitchell, Ronald K. & Sirgy, Joseph M. (2007): Enabling Guanxi Management in China: A Hierarchical Stakeholder Model of Effective Guanxi. *Journal of Business Ethics*. Vol.71, 301–309.
- Sun, Yifei & Du, Debin & Huang, Li (2006): Foreign R&D in Developing Countries: Empirical Evidence from Shanghai, China. *The China Review*. Vol.6(1), 67–91.
- Unger, Jonathan & Chan, Anita (1995): China, Corporatism, and the East Asian Model. *The Australian Journal of Chinese Affairs*. Vol.33, 29–53.
- von Zedtwitz, Maximilian & Gassmann, Oliver & Boutellier, Roman (2004): Organizing Global R&D: Challenges and Dilemmas. *Journal of International Management*. Vol.10, 21–49.

- Wilson, Scott (2008): Law Guanxi: MNCs, State Actors and Legal Reform in China. *Journal of Contemporary China*. Vol.17(54), 25–51.
- Wong, R. B. (2008): Transformations of China's Post-1949 Political Economy in a Historical Perspective. *Pacific Economic Review*, Vol.13(3), 291–307.
- Xin, Katherine R. & Pearce, Jone L. (1996): Guanxi: Connections as Substitute for Formal Institutional Support. *The Academy of Management Journal*. Vol.39(6), 1641–1658.
- Yang, Guobin (2005): Environmental NGOs and Institutional Dynamics in China. *The China Quarterly*. Vol.181, 46–66.
- Zhu, Zhiwei & Hsu, Kathy & Lillie, Joseph (2001): Outsourcing – A Strategic Move: The Process and the Ingredients for Success. *Management Decision*. Vol.39(5), 373–378.
- Zucker, Lynne G. (1987): Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*. Vol.13, 443–464.

Artikkelit toimitetuissa teoksissa

- Fowler, Floyd J. & Cosenza, Carol (2009): Design and Evaluation of Survey Questions. Teoksessa Bickman, Leonard & Rog, Debra J. (toim.): *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, Second Edition. XXX
- Greenwood, R. & Oliver, C. & Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008): Introduction. Teoksessa Greenwood et.al. (toim.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications, Iso-Britannia.
- Hammersley, Marten & Gomm, Roger (2000): Introduction. Teoksessa Gomm, R. & Hammersley, M. & Foster, P. (toim.): *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*. Sage Publications. Iso-Britannia.
- Howell, Jude (2004): *Getting to the Roots: Governance Pathologies and Future Prospects*. Teoksessa Howell, Jude (toim.): *Governance in China*. Rowman & Littlefield Publishers. Yhdysvallat.
- Lawrence, Thomas B. (2008): *Power, Institutions and Organizations*. Teoksessa Greenwood et.al. (toim.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications. Iso-Britannia.
- Meyer, John W. (2008): *Reflections on Institutional Theories of Organizations*. Teoksessa Greenwood et al. (toim.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications. Iso-Britannia.
- Powell, Walter W. (2007): *The New Institutionalism*. Teoksessa Clegg, Stewart R. & Bailey, James (toim.): *The International Encyclopedia of Organization Studies*. SAGE. Yhdysvallat.

Streeck, Wolfgang & Thelen, Kathleen (2005): Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies. Teoksessa Streeck, Wolfgang & Thelen, Kathleen (toim.): Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies. Oxford University Press, Yhdysvallat.

Raportit

Dobbs, Richard et al.(2012): The World at Work: Jobs, Pay and Skills for 3,5 Billion People. McKinsey Institute.
(http://www.mckinsey.com/insights/mgi/research/labor_markets/the_world_at_work)

Hu, Jintao (2007): Hold High the Great Banner of Socialism with Chinese Characteristics and Strive for New Victories in Building a Moderately Prosperous Society in All Respects. Report to the Seventeenth National Congress of the Communist Party of China on Oct. 15, 2007.
(http://news.xinhuanet.com/english/2007-10/24/content_6938749.htm)

Kosonen, Riitta & Kettunen, Erja & Leppänen, Simo & Penttilä, Anu (2012): Kiinan talousnäkömät-raportti, Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT, Suomi.
(http://cemat.aalto.fi/fi/electronic/prospects/china/kiinan_talousnaekymat_2_2011.pdf)

Ranjan, Vibhash (2008): Human Resource Outsourcing in China. Equaterra.
(<http://www.personneltoday.com/wp-content/uploads/importedimages/8/6775-china-pdf.pdf>)

Kiinankieliset lähteet

Regulations for the Management of Talent Market. Ministry of Human Resources of the People's Republic of China. September 2001.
http://www.gov.cn/gongbao/content/2002/content_61505.htm

Shanghai Business Magazine & Shanghai Manager Network: China Headhunting Attitude Survey 2006.

《商业BUSINESS》杂志和上海经理人网：2006 年中国猎头生态调查
<http://wenku.baidu.com/view/d67d9ebaf121dd36a32d825b.html>

Shanghai Human Resources Consulting Association –kotisivu. 上海人才服务行业协会.
www.shrca.org

Muut lähteet

Batjargal, Bat (2005): Comparative Social Capital: Networks of Entrepreneurs and Investors in China and Russia. William Davidson Institute Working Paper No.783. University of Michigan Business School.
(<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/40169/wp783.pdf?sequence=3>)

Deloitte Consulting LLP: 2012 Global Outsourcing and Insourcing Survey. Deloitte Development LLC.

(http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/additional-services/Service-Delivery-Transformation/c78f7ebb3c356310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm)

Dyer, Lee & Holder, Gerald W. (1987): Toward a Strategic Perspective of Human Resource Management. CAHRS Working Paper No.87-08. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Yhdysvallat.

(<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/451>)

Farrell, Diana & Grant, Andrew J. (2005): China's Looming Talent Shortage. *The MacKinsey Quarterly*. Vol.4, 70-79.

HRoot: Top 100 Human Resources Services Brands in Greater China. White Paper 2012. Human Capital Management, Kiina.

(<http://www.slideshare.net/km73/ranking-and-whitepaper-top100-hr-services-brands-in-greater-china-2012-by-h-root>)

Klimis, Alexandre (2010): A Study on the Chinese Lobbying Model: From "Guanxi" to a more Westernized Model. MA Thesis. Fudan University, Kiina.

Smallbone, David & Welter, Friederike & Jianzhong, Xiao (2011): From Mao to Market – Entrepreneurs as Institutional Change Agents in China. 56th Annual ICSB World Conference; 15 - 18.6.2011, Tukholma, Ruotsi.

(<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2011/73.pdf>)

Liitteet

LIITE 1: Kyselytutkimuslomake (englanti)

SHANGHAI, CHINA
February 7th 2014

Ulla Härmälä
University of Helsinki

QUESTIONNAIRE: GAINING ORGANIZATIONAL LEGITIMACY

I am currently in the process of writing my Master's Thesis for the Department of Political and Economic Studies at the Faculty of Social Sciences in the University of Helsinki, Finland. The main topic of my thesis is the relationship of Chinese recruiting firms with their environment, and in order to answer the questions arising from my topic, I would appreciate your assistance by answering the small group of questions below.

Answers given in this questionnaire will be treated as strictly confidential, and will not be disclosed to any third party. Both the researcher and the University of Helsinki guarantee absolute anonymity for any person participating.

QUESTION 1: In Your opinion, how important are the six factors listed below for Your organization to gain resources that help it reach its goals?

	Absolutely not important	Not important	Neutral	Important	Very important
1. Compliance with national business laws and regulations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Compliance with national service standards of the HR industry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Compliance with professional norms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Company social responsibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Fostering informal relationships with current and potential business partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Fostering informal relationships with government officials	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

QUESTION 2: Please put the above-mentioned six factors in a preferential order, according to their relative importance in Your opinion.

Most important _____

Least important _____

Thank you for your cooperation!

LIITE 2: Kyselytutkimuslomake (kiina)

上海，中国
2014 年 1 月 7 日

Ulla Härmälä
赫尔辛基大学

调查问卷: 组织合法性

我正在芬兰赫尔辛基大学的政治经济学系撰写硕士研究论文。我论文主要的话题是中国猎头公司和它们的工作环境。

想在此麻烦您回答以下几个问题，这将对我论文起到非常大的帮助。

我会保证每位参与者以匿名方式进行调查，严格将您的回答保密，不会向任何第三者透漏。

第一问题: 您认为,在您公司以下 6 个项目中在达成工作目标中有多重要:

	根本不重要	不重要	中立	重要	十分重要
1. 符合国家商法和规定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 符合国家关于 HR 行业的服务标准	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 职业道德规范	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 企业社会责任感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 和公司的业务合作伙伴保持良好的关系	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 和政府官员保持良好的关系	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二问题: 请把上面六个因素按它们相对重要性顺序排列。

最重要 _____

最不重要 _____

谢谢您的配合!